

UFF – UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE
FACULDADE DE DIREITO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM JUSTIÇA ADMINISTRATIVA (PPGJA)

FABIO NUNES DE MARTINO

O PODER JUDICIÁRIO VISTO POR DENTRO: A ATUAÇÃO DOS
ASSISTENTES JUDICIAIS COMO PERSONAGENS INVISÍVEIS NO PROCESSO
DECISÓRIO BRASILEIRO

NITERÓI - RJ

2021

FABIO NUNES DE MARTINO

**O PODER JUDICIÁRIO VISTO POR DENTRO: A ATUAÇÃO DOS
ASSISTENTES JUDICIAIS COMO PERSONAGENS INVISÍVEIS NO PROCESSO
DECISÓRIO BRASILEIRO**

Dissertação apresentada à Universidade Federal Fluminense – UFF como requisito parcial para obtenção do título de Mestre pelo Programa de Pós-Graduação Justiça Administrativa (PPGJA).

Orientadora: Prof. ^a Dr. ^a FERNANDA DUARTE LOPES LUCAS DA SILVA

NITERÓI - RJ

2021

Ficha catalográfica automática - SDC/BFD
Gerada com informações fornecidas pelo autor

M379p Martino, Fabio Nunes De
O Poder Judiciário visto por dentro : a atuação dos assistentes judiciais como personagens invisíveis no processo decisório brasileiro / Fabio Nunes De Martino ; Fernanda Duarte Lopes Lucas da Silva, orientador. Niterói, 2021.
150 f.
Dissertação (mestrado)-Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2021.
DOI: <http://dx.doi.org/10.22409/PPGJA.2021.m.04548389725>
I. Poder Judiciário. 2. Decisão judicial. 3. Estado de Direito. 4. Assistente judicial. 5. Produção intelectual. I. Silva, Fernanda Duarte Lopes Lucas da, orientador. II. Universidade Federal Fluminense. Faculdade de Direito. III. Título.
CDD -

Bibliotecário responsável: Debora do Nascimento - CRB7/6368

RESUMO

Dentro de um contexto de excesso de demandas, que atinge boa parte dos países do globo, foram criados no Brasil mecanismos para fazer frente a essa situação, dentre os quais se destacam a implementação de reformas processuais para racionalizar o sistema judicial, a adoção de inovações tecnológicas, a busca por medidas de administração e gestão do Poder Judiciário e a contratação de juízes e assistentes judiciais. Todas essas medidas estão interligadas na busca pela eficiência, entendida no sentido de busca por um melhor desempenho judicial, sendo necessário um aprofundamento do estudo sobre a relevante participação, muitas vezes invisível, de assistentes judiciais na mecânica do processo decisório do judiciário brasileiro para, ao final, aferir se, de alguma forma, essa sistemática traz algum prejuízo à prestação jurisdicional. Antes disso, necessário um aprofundamento sobre a decisão judicial, incluindo as teorias que tentam explicar esse fenômeno, a complexidade do ato de julgar e as diversas influências que permeiam essa atividade do juiz, sejam de origem interna ou externa. Internamente, se destacam as individualidades de cada juiz, incluindo a sua personalidade, sua ideologia, as suas experiências de vida e a sua vivência profissional. Além disso, estudos no campo das ciências cognitivas indicam que os juízes, como qualquer outro ser humano, são guiados por um sistema intuitivo que, embora seja muito eficiente, também pode levar a ilusões cognitivas e erros no julgamento. Externamente, o ato de julgar também sofre influências das mais diversas como a fome, a privação do sono e a falta de glicose no sangue. Diante dessa complexidade, a participação dos assistentes judiciais no processo decisório se torna ainda mais problemática, pois esse profissional também está sujeito a todas as influências internas e externas que permeiam a atividade judicial. Nesse ponto, há bases teóricas que sustentam essa relação do juiz com o seu assessor, bem como o papel desempenhado pelos assistentes judiciais no processo decisório, com críticas relacionadas a eventuais influências e à falta de transparência. Ao final, será analisada a mecânica do processo de tomada de decisão no sistema judicial brasileiro, com ênfase no grande número de assessores por juiz, na existência de uma carreira de apoio organizada e na ausência de marcos legais aptos a regular a relação entre o juiz e seus assistentes.

Palavras-chave: Estado de Direito; Poder Judiciário; Excesso de demandas; Juiz; Decisão judicial; Assistente judicial; Tomada de decisão; Influência; Transparência; Ética.

ABSTRACT

Within a context of excessive demands, which affects a large part of the countries of the globe, mechanisms have been created in Brazil to deal with this situation, among which are highlight the implementation of procedural reforms to rationalize the judicial system, the Adoption of technological innovations, the search for administration and power management measures Judiciary and the hiring of judges and judicial assistants. All of these measures are interconnected in the search for efficiency, understood in the sense of the search for a better judicial performance, requiring further study on the relevant, often invisible, of judicial participation assistants in the mechanics of the process decision of the Brazilian judiciary to, in the end, assess whether, in some way, this systematic does some harm to the jurisdictional provision. Before that, a deepening is needed about the judicial decision, including the theories that try to explain this phenomenon, the complexity of the act of judging and the various influences that permeate this activity of the judge, whether of internal or external origin. Internally, they stand out as individualities of each judge, including his personality, his ideology, his life experiences and his professional experience. In addition, studies in the field of cognitive sciences indicate that Judges, like any other human being, are guided by an intuitive system that, although be very efficient, it can also lead to cognitive illusions and errors in judgment. Externally, the act of judging also suffers from the most diverse influences, such as hunger, sleep deprivation and lack of blood glucose. In view of this complexity, participation of judicial assistants in the decision-making process becomes even more problematic, as this professional is also subject to all internal and external influences that permeate the judicial activity. At this point, there are theoretical bases that support this relationship between the judge and his advisor, as well as the role of judicial assistants in the process decision-making, with criticisms related to possible influences and the lack of transparency. In the end, the mechanics of the decision-making process in the Brazilian judicial system will be analyzed, with emphasis on the large number of advisors per judge, in the existence of a career of organized support and in the absence of legal frameworks suitable for the judge and his assistants.

Keywords: rule of law; Judicial power; Excess demands; Judge; Judicial decision; Judicial assistant; Decision making; Influence; Transparency; Ethic.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	6
2. A SOBRECARGA DO PODER JUDICIÁRIO NO BRASIL E NO MUNDO E AS MEDIDAS IMPLEMENTADAS PARA ENFRENTAR O EXCESSO DE DEMANDAS.....	12
2.1. As particularidades da realidade brasileira.....	12
2.2. As medidas implementadas para o enfrentamento do excesso de demandas.....	17
2.3. Reformas processuais para a racionalização do sistema judicial.....	20
2.4. As inovações tecnológicas como instrumento para aprimoramento da justiça.....	23
2.5. A adoção de medidas de administração e de gestão no Poder Judiciário.....	25
2.6. A contratação de juízes e servidores.....	32
3. ENTENDENDO O ATO DE DECIDIR.....	38
3.1. As teorias que tentam explicar a decisão judicial e a inerente complexidade do ato de julgar.....	38
3.2. O mito da neutralidade do juiz e a caracterização do ato de julgar como humano.....	43
3.3. As descobertas das ciências cognitivas e da neurociência sobre o processo de tomada de decisão.....	49
3.4. Pesquisas empíricas relacionadas às influências cognitivas em juízes.....	57
3.5. Fatores externos que influenciam o processo decisório.....	68
4. O PAPEL DOS ASSISTENTES JUDICIAIS NO PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO.....	71
4.1. A teoria do agente principal para explicar a relação juiz-assistente.....	71
4.2. Como é a participação dos assistentes judiciais em outros países	74
4.3. As críticas existentes com relação à atuação dos assistentes judiciais.....	83
4.4. Pesquisas empíricas realizadas com a finalidade de identificar eventuais influências dos assistentes judiciais no processo de tomada de decisão.....	90
4.5. A relação entre o juiz e o assistente no Brasil.....	93
5. MONTANDO O QUEBRA-CABEÇA: A PARTICIPAÇÃO DOS ASSISTENTES NA DINÂMICA DO PROCESSO DECISÓRIO INFLUENCIA A DECISÃO JUDICIAL?.....	104
5.1. Quando tudo está conectado e não se consegue enxergar.....	104

5.2. A perda da pessoalidade no ato de julgar e as falhas cognitivas decorrentes da delegação.....	106
5.3. A oralidade como solução para diminuir a perda da intuição por parte do julgador.....	115
5.4. As peculiaridades do sistema brasileiro: como minorar a influência dos assessores de carreira e como resolver a desproporção de servidores por juiz?.....	118
5.5. A transparência e a delimitação de funções no processo decisório como pilares do Poder Judiciário.....	123
6. CONCLUSÃO.....	129
REFERÊNCIAS.....	132

1. INTRODUÇÃO

O bom funcionamento do Poder Judiciário constitui um dos pilares fundamentais de um Estado Democrático de Direito, que, nos dias de hoje, exige que toda a sua mecânica de funcionamento seja transparente. Isso possibilita que os mais diversos setores da sociedade possam conhecer, participar e criticar essa importante esfera de poder, sempre no intuito de tornar mais sólida a democracia brasileira.

Nesse contexto, o presente estudo objetiva fazer uma reflexão sobre a participação de assistentes judiciais¹ no processo de tomada de decisão do Poder Judiciário brasileiro e, principalmente, perquirir se essa participação tem potencial para, de alguma forma, prejudicar a prestação jurisdicional que é oferecida.

Quando se fala em assistentes judiciais, o estudo irá tratar daqueles funcionários que atuam em auxílio direto e próximo aos juízes na execução da atividade jurisdicional propriamente dita, seja no estudo dos casos, na pesquisa jurídica ou mesmo na redação de projetos de decisões. Assim, não abrange outros profissionais que auxiliem o juízo de outras formas, mas que não participem do processo decisório.

A dissertação foi dividida em quatro partes principais, que estão intimamente relacionadas e que buscarão fornecer gradativamente ao leitor os conteúdos necessários para a plena compreensão do tema.

A primeira parte do trabalho apresentará um panorama geral sobre o excesso de demandas, incluindo as peculiaridades verificadas no Brasil, e trará as quatro principais ações que vêm sendo adotadas para dar conta de tamanha carga de trabalho, quais sejam: reformas processuais para a racionalização dos sistemas; utilização de aparatos tecnológicos para aperfeiçoar a prestação jurisdicional; adoção de medidas de administração e de gestão pelo Poder Judiciário; e contratação de juízes e servidores.

Quanto às reformas processuais, serão elencadas as principais medidas empreendidas pelo Brasil nos últimos anos que, embora tenham auxiliado em uma melhor racionalização do sistema brasileiro, não foram suficientes para o enfrentamento de tantos casos e, principalmente, para descongestionar o sistema judiciário brasileiro.

¹ Ao longo do trabalho, será usado prioritariamente o termo “assistente judicial”, mas também serão utilizados os termos “assessores”, “servidores” e “funcionários”, considerando que são mais difundidos no Brasil. E, por fim, apenas quando o contexto determinar, será mantido o termo “*law clerk*”, utilizado pela doutrina norte-americana.

Em seguida, o trabalho demonstrará uma outra ação adotada pela administração judiciária, que consiste na implementação de inovações tecnológicas com o objetivo de aprimorar o sistema judicial brasileiro. Esse movimento se desenvolveu especialmente com o aperfeiçoamento e a expansão do processo judicial eletrônico, que possibilitou tornar o processamento mais ágil, além de permitir que muitas funções burocráticas passassem a ser realizadas pelo próprio sistema eletrônico, liberando servidores para outras funções.

No que se refere à adoção de medidas de gestão e de administração pelo Poder Judiciário, o trabalho contextualizará o fenômeno, que ocorre em diversos países, com as práticas que vêm sendo adotadas pelo Brasil, especialmente a partir da criação do Conselho Nacional de Justiça. Serão abordados temas importantes relacionados à busca pela eficiência e ao controle de qualidade do Poder Judiciário, com as novas exigências que recaem sobre a cúpula do judiciário brasileiro, no sentido de fixar diretrizes macrogerenciais, além de impor que cada juiz, dentro da sua área de atuação, assuma um novo papel de gerir recursos humanos e fluxos processuais.

O passo seguinte abordará a quarta medida que vem sendo implementada para fazer frente à grande carga de trabalho: a contratação de juízes e de servidores. Nesse tópico, serão trazidos dados de diversos países e será apresentado que, no caso brasileiro, houve uma opção pela contratação de um grande número de servidores para auxílio dos juízes no exercício da prestação jurisdicional.

Assim, o leitor, ao concluir a primeira parte do trabalho, estará apto a entender de forma contextualizada os motivos que fizeram com que boa parte dos países no mundo passassem a utilizar assistentes judiciais para auxílio dos juízes no processo de tomada de decisão. No caso brasileiro, conforme números impressionantes, a participação dos assistentes é ainda mais intensa.

A pesquisa dessa primeira parte se valerá, por um lado, dos bancos de dados de acesso público fornecidos pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ, 2020) e pela Comissão Europeia para a Eficiência da Justiça (CEPEJ, 2018). Por outro lado, o marco teórico será pautado em estudos diversos, dos quais podem ser destacados aqueles elaborados por Gomes e Guimarães (2013), Gomes, Guimarães e Akutso (2016, 2017), Freitas (2007), Mak (2008), Bieri (2016), Guimarães, Gomes e Guarido Filho (2018), Da Ros (2015), World Bank (2011) e Veronese *et al.* (2017).

A segunda parte do trabalho ingressará em como se dá o ato de julgar por parte do juiz. Inicialmente, será feito um apanhado das teorias que tentam explicar a decisão judicial, passando desde o formalismo até o realismo e as diversas vertentes sustentadas atualmente

pela doutrina. O marco teórico desse tópico será formado por trabalhos de Posner (2011), Tumonis (2012), Capelletti (1993) e Weinberg e Nielsen (2012), entre outros.

Nesse ponto, o estudo não objetiva um aprofundamento na teoria da decisão, mas apenas se valer de contornos teóricos básicos que possam auxiliar na compreensão de como se dá a relação entre os juízes e seus assessores na atividade decisória.

Em continuidade, o trabalho identificará como o ato decisório do juiz é complexo e influenciado por vivências pessoais, profissionais e diferentes formas de enxergar as questões. Nesse ponto, se valerá de diversos relatos de importantes magistrados como Benjamin Cardoso (2004), William H. Rehnquist (1992), Beverley McLachlin (2003), Michael Kirby (1998), Luís Roberto Barroso (2014), Carlos Alberto Menezes Direito (2000) e Ruy Rosado de Aguiar Júnior (1989).

Ainda, serão apresentadas as principais descobertas das ciências cognitivas em relação ao processo de tomada de decisão, especialmente através das teorias do processamento dual. Nesse particular, o estudo de Evans (2008) será a base para uma visão ampla dessas teorias e o aprofundamento será feito com base na obra de Daniel Kahneman (2012). Serão desenvolvidos os conhecimentos sobre os sistemas automáticos e os deliberados, bem como trazidos conceitos básicos sobre heurísticas e vieses, que podem fazer com que o responsável pela decisão incida em ilusões cognitivas.

A segunda fase do trabalho trará, ainda, diversas pesquisas empíricas que comprovam o atuar intuitivo do juiz, bem como apontam as principais ilusões cognitivas que podem afetar os juízes. Também serão apresentadas pesquisas que demonstram que diversos fatores externos são aptos a influenciar a decisão dos seres humanos, como a fome, a privação do sono e a falta de glicose no sangue.

O marco teórico utilizado se baseou em estudos de English, Mussweiler e Strack (2006), Guthrie, Rachlinski e Wistrich (2001, 2007), Rachlinski, Guthrie e Wistrich (2006), Harrison e Horne (2000), Casey, Burke e Leben (2013), Alter *et al.* (2007), Masicampo e Baumeister (2008) e Danziger, Levan e Avnaim-Pesso (2011).

Superada a segunda parte do estudo e, estando o leitor com conhecimentos suficientes sobre a complexidade do ato de decidir, a terceira parte do trabalho explicitará o papel dos assistentes judiciais no processo decisório, inclusive ponderando sobre os benefícios trazidos com essa participação, assim como sobre as diversas críticas existentes, que vão desde a falta de transparência da mecânica em que se dá o processo decisório até as influências que podem advir no próprio conteúdo das decisões judiciais.

Serão apresentadas noções básicas sobre a teoria do agente principal que, nos Estados Unidos, é utilizada por alguns autores para explicar como se dá essa relação entre o juiz e o seu assistente. Em seguida, o estudo contextualizará como se dá a participação dos assistentes no auxílio dos juízes ao redor do globo, trazendo, ainda, as diversas críticas que são feitas, especialmente pela doutrina norte-americana, onde existe um debate mais sólido sobre o assunto.

Em continuidade, serão elencadas diversas pesquisas empíricas realizadas principalmente nos Estados Unidos, e que buscam verificar o real papel dos assistentes no processo decisório, em especial na Suprema Corte norte-americana. No tópico seguinte, se retratará a realidade brasileira, onde o assunto quase não é discutido e a legislação também não dá maiores contornos ao tema, seja no aspecto de limites de atuação de assessores e juízes, ou mesmo no aspecto ético.

O marco teórico utilizado nessa fase do trabalho se pautará em diversos autores, com destaque para Holvast (2014, 2016), Kelemen (2016), Swanson e Wasby (2008), Peppers e Zorn (2008), Bonica *et al* (2018), Rubin (1980), Fiss (1983), McCree Jr (1981), Leal Jr. (2011) e Veronese *et al.* (2017).

Superada a terceira parte da dissertação, caberá à quarta parte fazer a junção de todos os estudos e conceitos apresentados para, em cima disso, realizar uma reflexão acerca do funcionamento do sistema judicial brasileiro. Nesse ponto, a partir dos conhecimentos trazidos pelo trabalho, serão elencados alguns riscos principais relacionados à participação dos assistentes judiciais em alguma das fases do processo decisório no Brasil e, com base nessas questões, serão propostas medidas para minorar esses riscos.

Caso se fosse apresentar a dissertação de forma figurada, poderia ser estabelecido que corresponde a uma peça de teatro, onde a primeira parte se refere ao cenário do teatro, incluindo o palco, as luzes e a plateia, ou seja, o cenário de excesso de demandas presente no Poder Judiciário no mundo e as medidas que foram tomadas para enfrentamento dessa situação. A segunda parte, que se refere ao juiz e à complexidade do ato de julgar, poderia ser relacionada, de forma figurada, como o protagonista da peça, isto é, sem o protagonista não há espetáculo. A terceira parte, sobre a participação dos assistentes judiciais no processo decisório, poderia, no espetáculo figurado, estar relacionada aos coadjuvantes, que são extremamente necessários para que o protagonista (juiz) desenvolva toda a sua potencialidade. E, por fim, a quarta parte do trabalho seria o espetáculo propriamente dito, em que o juiz (protagonista) será visto em um contexto de excesso de demandas (o palco, as

luzes e a plateia) e atuará em conjunto com os assistentes (coadjuvantes) no exercício da prestação jurisdicional.

Em síntese, a ideia central da dissertação, qual seja, a atuação dos assistentes no processo de tomada de decisões, parte de duas premissas aparentemente conflitantes, mas que, ao final do trabalho, se concluirá que podem ser conciliadas.

De um lado, se observa a necessidade de buscar uma justiça mais eficiente, no sentido de uma justiça capaz de enfrentar a grande quantidade de demandas. Assim, no intuito de obter uma atuação mais eficiente, entendida sob o prisma de um melhor desempenho judicial quantitativo, optou-se pelo auxílio de assistentes judiciais com importantes funções dentro do processo decisório. De outro lado, existem várias preocupações relacionadas às implicações que essa participação possa ter no conteúdo das decisões judiciais, seja pela possibilidade de influências indevidas, pela atuação de assistentes em substituição de juízes quando não são legitimados e nem capacitados para tanto, ou mesmo pela falta de limites e de transparência na forma como se dá todo o processo decisório.

A metodologia utilizada se baseou principalmente na pesquisa de dados disponíveis, em bibliografia selecionada com os principais autores sobre cada um dos temas e em estudos empíricos que pudessem trazer concretude para a dissertação. O arranjo de ideias e a divisão em quatro partes partiram do autor, sendo que as três primeiras partes são fundadas exclusivamente em autores consolidados nos temas tratados, enquanto a quarta parte, além de se socorrer desses autores, possui também uma participação criativa do autor, visando conectar as ideias e trazê-las para o modelo brasileiro.

Nesse ponto, cabe fazer três ponderações metodológicas que são necessárias para delimitar o que se pretende nesse trabalho.

A primeira ponderação está relacionada ao fato de que o Brasil é um país com dimensões continentais e com uma justiça que tem as mais diversas realidades e estruturas de trabalho. Desta forma, a estrutura existente e, conseqüentemente, a quantidade de assistentes judiciais disponíveis, varia imensamente a depender do grau de jurisdição, do ramo da justiça e da localização da unidade judicial. Como regra, os tribunais possuem uma melhor estrutura de recursos humanos do que os juízos de primeiro grau², assim como

² Nesse sentido, o Conselho Nacional de Justiça, através da Resolução nº 194/2014, instituiu a Política Nacional de Atenção Prioritária ao Primeiro Grau de Jurisdição. Entre os objetivos da referida Resolução se destaca a busca pela equalização da força de trabalho entre o primeiro e o segundo graus. Disponível em: https://atos.cnj.jus.br/files/resolucao_comp_194_26052014_05092019161735.pdf. Acesso em: 11 abr. 2021.

também existem diferenças consideráveis entre os diversos ramos da justiça e até mesmo dentro de cada ramo, a depender de fatores locais.

Diante da impossibilidade de fazer qualquer generalização, o trabalho pretendeu traçar as características gerais da justiça brasileira com base nos dados oficiais fornecidos pelo Conselho Nacional de Justiça, sem, no entanto, afirmar que essas características fazem parte da realidade de trabalho vivenciada por todos os magistrados brasileiros.

Por outro lado, outra ponderação metodológica relevante se refere ao fato de que o assunto debatido na dissertação é muito pouco discutido na doutrina brasileira e, principalmente, entre os juízes brasileiros. E, nesse aspecto, deve ser feito um alerta no sentido de que o estudo buscou aprofundar a mecânica da decisão judicial realizada de forma legítima entre os milhares de juízes brasileiros e seus assessores. Assim, o trabalho não trata de condutas isoladas em que, eventualmente, o juiz “ilicitamente” delegue a sua função constitucional para uma terceira pessoa.

Por fim, a terceira ponderação metodológica a ser feita diz respeito ao fato de que a dissertação não é um estudo comparado. Embora tenham sido utilizados autores e estudos oriundos de diversos países, tal fato se deu principalmente pela falta de bibliografia nacional para o tema mas, em nenhum momento, se pretendeu fazer um estudo comparado pois, se essa fosse a opção, o aprofundamento deveria ser muito maior e precisariam ser restringidos os países utilizados como paradigma.

Apresentado o tema, fica o convite ao leitor para imergir nas mais diversas áreas do conhecimento para que, ao final, possa ser extraída uma visão mais aproximada da realidade da mecânica do processo decisório no Poder Judiciário do Brasil, sempre no intuito de aperfeiçoar as bases do Estado de Direito.

2. A SOBRECARGA DO PODER JUDICIÁRIO NO BRASIL E NO MUNDO E AS MEDIDAS IMPLEMENTADAS PARA ENFRENTAR O EXCESSO DE DEMANDAS

2.1. As particularidades da realidade brasileira

De acordo com pesquisa elaborada pelo Conselho Nacional de Justiça (2020), em 2019, foram ajuizadas no Brasil 30.214.346 (trinta milhões, duzentos e catorze mil e trezentos e quarenta e seis) novas demandas, sendo constatada, além das novas ações, a existência de 77.096.939 (setenta e sete milhões, noventa e seis mil e novecentos e trinta e nove) processos pendentes de julgamento em todos os ramos do Poder Judiciário brasileiro.

Esse crescimento foi significativo nos últimos anos. De acordo com estudo realizado por Da Ros (2015) com base em dados colhidos no Conselho Nacional de Justiça, de 2003 a 2013 o número de novos casos que ingressaram na justiça brasileira passou de 18 milhões para 28 milhões, o que representou um incremento aproximado de 6,5% ao ano.

Não obstante os dados revelem uma enorme quantidade de novos processos e um grande acervo pendente, os números mostram que o magistrado brasileiro tem excelentes níveis de produtividade.

Estudo realizado pelo Conselho Nacional de Justiça (2011a) apurou, com base nos casos resolvidos, que a produtividade da justiça brasileira no ano de 2008 se destacava se comparada com a produtividade dos sistemas judiciais dos países europeus. Por exemplo, naquele ano, o Brasil só perdeu em produtividade para a Dinamarca e para a Áustria, ficando acima dos demais países comparados.

A produtividade dos magistrados brasileiros continuou aumentando nos anos seguintes, tendo crescido 33,9% nos últimos 11 anos (CNJ, 2020) e, esse número permanece alto, pois, no ano de 2019, a produtividade foi de 1.808 sentenças por juiz, o que daria mais de 7 sentenças por dia se considerarmos apenas os dias úteis³.

A proporção é ainda maior se forem analisados os dados em relação aos tribunais superiores (Superior Tribunal de Justiça, Superior Tribunal Militar, Tribunal Superior do Trabalho e Tribunal Superior Eleitoral). A pesquisa constatou que cada ministro foi responsável por 9.265 julgamentos no ano de 2019, o que daria uma impressionante média de aproximadamente 36 julgamentos por dia útil (CNJ, 2020).

³ Cálculo feito considerando 255 dias úteis no ano de 2019 e sem considerar férias e afastamentos.

A realidade não é diferente no Supremo Tribunal Federal, pois se mostra um tribunal que concentra o papel de corte constitucional, de corte recursal e de corte ordinária, o que levou a um processo gradativo de agigantamento após a Constituição de 1988, especialmente no que toca a competência recursal (FALCÃO; CERDEIRA; ARGUELHES, 2013).

De acordo com os dados estatísticos do Supremo Tribunal Federal⁴, no ano de 2019 foram proferidas 115.876 decisões, o que dá um valor anual de aproximadamente 10.534 decisões proferidas por cada um dos onze ministros⁵.

Assim, os números são impressionantes⁶, pois conferem uma média diária de 41,3 decisões por ministro⁷, além das atribuições administrativas e complexidades mais diversas afetas ao tribunal.

Tabela comparativa elaborada por Da Ros e Taylor (2017, p.10) compara os números do Supremo Tribunal Federal com outras cortes constitucionais no ano de 2013, demonstrando que o número de casos na Suprema Corte brasileira é muito superior aos casos julgados pelas supremas cortes dos outros países estudados, conforme se confere a seguir:

Table 2: High court decisions and cases received, 2013

Country	High court	Cases received	Cases judged
Brazil	Supremo Tribunal Federal	72,072	85,000
United States	Supreme Court	8,580	79
Germany	Bundesverfassungsgericht	6,686	6,117
Argentina	Suprema Corte de Justicia	16,543	16,584
Mexico	Suprema Corte de Justicia	6,720	7,237

Fonte: Da Ros e Taylor (2017, p.10).

Estudos citados por Gomes, Guimarães e Akutsu (2017) indicam que a produtividade dos juízes está relacionada com a demanda de trabalho, ou seja, quanto mais processos

⁴ Extraídos do site do STF. Disponível em:

<http://www.stf.jus.br/portal/cms/verTexto.asp?servico=estatistica&pagina=decisoeginicio>. Acesso em: 11 ago. 2020.

⁵ Veríssimo (2008) traz um contraponto muito importante no sentido de que, embora o STF tenha um número altíssimo de decisões, essa grande quantidade não se observa na quantidade de julgamentos feitos pelo plenário da corte que, entre os anos de 2005 e 2007, estava próximo do que ocorre nas cortes da Itália, de Portugal e da Espanha.

⁶ Interessante história foi relatada pelo ex-ministro do Superior Tribunal de Justiça Sidnei Agostinho Beneti e bem ilustra a situação brasileira. Refere que, em um congresso internacional, o então ministro do STJ Salvio de Figueiredo Teixeira fazia uma exposição e disse que relatava mil processos (*one thousand*), quando o presidente da mesa achou que se referia a cem processos (*one hundred*), já achando que seria um número alto. Diante desse caso, o autor ilustra a incrível dificuldade em explicar para um interlocutor estrangeiro a enorme quantidade de casos que foram efetivamente lidos e redigidos pelo juiz (BENETI, 2007).

⁷ Considerando 255 dias úteis no ano de 2019.

estejam submetidos ao juiz maior será a sua produtividade, mas os autores alertam que essa relação não é tão simples e depende da análise de diversos outros fatores como, por exemplo, a especialidade do tribunal, o número de assistentes, o número de lugares em que o juiz trabalha e a experiência do juiz.

Dessa forma, de acordo com os referidos autores, a estratégia para o enfrentamento do excesso de demandas não deve ser uniforme para todos os tribunais, já que se tratam de realidades distintas e que devem ser observadas.

Para uma análise contextualizada de todos esses números, é importante pontuar que os magistrados possuem uma série de outras atribuições que excedem em muito a função de sentenciar ou de proferir um voto.

Assim, os juízes gerenciam a sua estrutura judicial (vara, câmara, turma), proferem despachos, fazem audiências, recebem as partes, fazem sessões de julgamento, entre outras funções⁸ que exigem tempo, sendo os números revelados pelo Conselho Nacional de Justiça impressionantes, razão pela qual, no decorrer desse primeiro capítulo, se buscará explorar como a justiça tem reagido a essa enorme quantidade de processos.

Embora os juízes brasileiros tenham números impressionantes, esse fato não basta para evitar que o Poder Judiciário brasileiro seja um dos mais congestionados do mundo.

Pesquisa comparativa realizada pelo Conselho Nacional de Justiça (2011a) constatou que, no ano de 2008, a justiça brasileira tinha uma taxa de congestionamento de 70%, o que é um número muito superior à taxa média de congestionamento que tinham os países europeus naquele ano, que estava no patamar de 47%.

Atualmente, a taxa de congestionamento no Brasil está em 69%, de acordo com o último relatório do Conselho Nacional de Justiça (2020), o que mostra que, embora a produtividade da justiça brasileira tenha melhorado muito nos últimos anos, esse dado por si só ainda não foi suficiente para levar ao descongestionamento.

Cabe referir ainda, que um cotejo detalhado desses números demonstra que a situação brasileira está permeada por uma grave anomalia, na medida em que, mesmo com uma alta produtividade dos magistrados, os novos processos não param de surgir, fazendo com que não se consiga diminuir as altas taxas de congestionamento judicial.

Cunha (2018), tentando explicar sobre a grande quantidade de casos existentes na realidade brasileira, traça um panorama acerca das demandas repetitivas:

⁸ Sem contar a exigência de estarem sempre se aprimorando e reciclando os conhecimentos.

Na sociedade atual, caracterizada pela crescente complexidade das relações jurídicas, há um enorme agigantamento na quantidade de litígios, sendo praticamente ilusório tentar conter tal crescimento. Há alguns fatores que contribuem para o aumento constante de litígios em massa, tais como a ampliação dos meios de comunicação social, o aumento da consciência jurídica dos cidadãos, o desenvolvimento desenfreado de novas tecnologias e da oferta de novos produtos, aumentando as necessidades do consumo humano, a fúria legislativa, entre outros. As demandas coletivas não têm conseguido resolver todos esses casos. Muitos dos problemas de massa são solucionados individualmente, em cada uma das inúmeras demandas propostas a respeito do mesmo tema. Com efeito, não é raro que determinada situação atinja, a um só tempo, uma quantidade exagerada de pessoas, que, diante disso, passam a ingressar em juízo na busca do reconhecimento de seu direito. Tais demandas de massa ou causas repetitivas são identificadas por veicularem esses casos judiciais, que resultam de atividades reiteradas, realizadas no setor público ou na iniciativa privada (CUNHA, 2018, p.216).

Uma das possíveis causas para essa disfunção no setor público ocorre pelo fato de que boa parte dessas demandas não são formadas por um verdadeiro litígio, mas por situações em que a administração pública não se estruturou para dar concretude aos direitos fundamentais garantidos pela Constituição Federal brasileira. Por esse motivo, “o fenômeno da litigância de massa é verificado com bastante frequência em demandas propostas contra a Fazenda Pública. A Fazenda Pública é, portanto, um litigante habitual” (CUNHA, 2018, p.218).

Perlingeiro (2017), ao fazer uma análise da forma como a justiça administrativa vem sendo trabalhada na América Latina, aponta para a distorção que faz com que o Poder Judiciário assuma o papel que incumbiria às autoridades administrativas através do julgamento de demandas artificiais ou repetitivas:

Contudo, em matéria de direito administrativo, na realidade, os juízes vêm sendo induzidos a decidir questões análogas, repetidas, o que os têm aproximado da figura de um gestor de acervos processuais e de uma autoridade meramente executiva, e com o sacrifício da sua vocação jurisdicional para decidir conflitos e proteger direitos. Isso porque, a maioria dos litígios é artificial, ou seja, não decorre de uma pretensão cujo atendimento esteja ao alcance das autoridades, mas resulta de uma realidade em que tais autoridades não cumprem seus deveres por falta de infraestrutura suficiente para harmonizar o princípio da legalidade (associado à supremacia dos direitos fundamentais) com o princípio administrativo da subordinação hierárquica. Ademais, em muitos casos, são as autoridades que buscam o Judiciário com pretensões executórias contra particulares, externando o consenso (entre cidadãos, autoridades, Judiciário e legislador) de que autoridades administrativas não são confiáveis para promover a execução das suas próprias decisões, em flagrante contradição com o poder de autoexecutoriedade dos atos administrativos (PERLINGEIRO, 2017, p. 168/169).

O grande gargalo da excessiva judicialização brasileira decorre do ajuizamento de demandas repetitivas que têm origem principalmente na ineficiência do Poder Executivo em assegurar direitos constitucionalmente previstos, o que acaba deslocando essa tarefa para o Poder Judiciário (CORREA; MORAES, 2017).

Clementino (2016) bem sintetiza a disfunção:

Em sua larga maioria, são demandas que visam solucionar um litígio individual, porém que não conseguem, por razões procedimentais, atingir o foco de um conflito frequentemente estrutural, permitindo que este continue reproduzindo novos conflitos e retroalimentando novas demandas. Muitos dos litígios são também artificiais, porém, não bastasse a incapacidade de se atingir o verdadeiro foco, a lógica de repetição tende a induzir também conflituosidade intraprocessual (CLEMENTINO, 2016, p.34).

Na prática, as autoridades administrativas não são capazes de proteger direitos fundamentais que exijam uma interpretação não gramatical da lei, seja por uma cultura jurídica de que a Administração Pública está atrelada ao governo, seja por temor de ser responsabilizado por desvio de finalidade⁹ (PERLINGEIRO, 2017).

O referido autor explica que na América Latina, incluindo o Brasil, as autoridades administrativas seguem a legalidade estrita e não a legalidade administrativa, fazendo com que sejam criadas demandas artificiais, na medida em que certas atuações que dependam da aplicação ou interpretação de direitos fundamentais ficam fora da discricionariedade administrativa.

Essa situação acaba gerando “dois diferentes tipos de atuações administrativas: uma atuação administrativa jurisdicionalizada, ao sabor das opiniões dos juízes, e outra não jurisdicionalizada, moldada pela legislação que, todavia continua em vigor” (PERLINGEIRO, 2020, p.45).

Essa forma individualizada, como as demandas repetitivas vêm sendo tratadas, acaba ofendendo o princípio da igualdade, na medida em que situações idênticas acabam recebendo soluções diversas (MORAES, 2018). O fenômeno se agrava no Brasil pelo fato de não existir uma codificação própria para as demandas relacionadas à justiça administrativa, que recebem o mesmo tratamento processual das relações de direito privado, trazendo, como uma das suas

⁹ Nesse ponto, é necessário que os servidores responsáveis pela decisão administrativa tenham a *expertise* necessária para decidir, sejam bem remunerados, tenham estabilidade e garantias que permitam uma atuação independente e imparcial (PERLINGEIRO, 2020).

consequências, a exacerbação da ampla defesa em ações repetitivas que exigem um trabalho exclusivamente mecânico¹⁰ (CLEMENTINO, 2016).

Assim, boa parte dos litígios brasileiros decorrem da não implementação de direitos individuais previstos na Constituição, o que faz com que surjam demandas repetitivas em que figuram no polo passivo as pessoas jurídicas de direito público.

Prova dessa constatação pode ser extraída dos relatórios do Conselho Nacional de Justiça (2012), que demonstram que o poder público é o principal litigante no Brasil. Os números revelam que, entre os dez maiores litigantes de toda a justiça brasileira, merece destaque o setor público federal, que ocupa a primeira posição, com 12,14% do total de demandas. O terceiro e quarto colocados são, respectivamente, o setor público municipal, com 6,88%, e o setor público estadual, com 3,75% dos casos. Na décima colocação, aparecem os conselhos profissionais (normalmente sob forma de autarquias) com 0,32% do total de casos, representando mais um expoente dos grandes litigantes da realidade da justiça no Brasil (CNJ, 2012).

Dessa forma, o entendimento sobre os altos números da justiça brasileira e das peculiaridades trazidas pelas demandas repetitivas é fundamental para o estudo que se propõe, na medida em que a participação dos assistentes judiciais no processo decisório trará consequências diversas a depender do juiz estar enfrentando um litígio real ou um litígio artificial ou repetitivo.

2.2. As medidas implementadas para o enfrentamento do excesso de demandas

A preocupação com a eficiência dos tribunais já vem sendo debatida nos meios acadêmicos por muitos anos. Estudo comandado por Dakolias (1999) já percebia a importância de um Poder Judiciário eficiente, mas verificou inúmeras dificuldades para aferir a eficiência da prestação jurisdicional, em parte pela escassez de dados e, de outra banda, pelo fato de, na época, os estudos focarem em dados qualitativos, deixando os dados quantitativos de lado.

Na década de 1980, Rubin (1980) já identificava inúmeras mudanças no sistema judicial norte-americano, que teve que se estruturar para dar vazão ao aumento na quantidade de casos e, principalmente, na complexidade dos processos.

¹⁰ É importante que as normas processuais da justiça administrativa estejam sujeitas a regras especiais que respeitem o interesse público e os interesses individuais, não sendo suficientes as normas processuais tradicionais aptas à resolução de um conflito civil ou penal (BROSS, 2006).

Para fazer frente ao grande número de casos e enfrentar a crescente demanda processual, os sistemas judiciais de inúmeros países vêm adotando três linhas principais de atuação: mudança de normas e procedimentos judiciais, investimento em tecnologia da informação e contratação de juízes e assistentes judiciais (GOMES; GUIMARÃES, 2013).

Freitas (2007) explica que existe uma visão tradicional que enxerga como soluções para a efetividade da justiça a necessidade de uma reforma do Poder Judiciário, a simplificação do Poder Judiciário e o aumento de varas e de tribunais. No entanto, esclarece que, embora essas medidas sejam importantes, a busca pela efetividade deve se pautar também por uma visão moderna que se baseie em conceitos de administração, modelos de experiências de outros países e em iniciativas do campo privado.

Na Europa, por exemplo, nos últimos anos vêm sendo encampadas reformas com o objetivo de obter eficácia, eficiência e transparência, tendo os estados membros adotado medidas como a especialização de juízos, a adoção de métodos alternativos de resolução de conflitos e a adoção de novas estruturas de gestão na administração dos tribunais (MAK, 2008).

A referida autora menciona que a organização do Poder Judiciário europeu passou por uma transição onde, inicialmente, era influenciada pelo paradigma do Estado de Direito. Em um segundo momento, passou a fundar a sua estrutura em um paradigma sustentado no conceito de nova gestão pública (*New Public Management*), tendo essa transformação exigido uma nova postura da organização judiciária que, agora, deve satisfazer o cliente a respeito da qualidade do serviço fornecido, e tal fator acaba sendo importante para a legitimação do Poder Judiciário.

Recomendação do Comitê de Ministros do Conselho da Europa já previa, no ano de 1986, que os estados europeus adotassem algumas medidas para prevenir e reduzir a carga de trabalho no Poder Judiciário, elencando, dentre as principais, as seguintes: incentivar a solução amigável anterior ao ajuizamento do processo, reduzir funções não jurisdicionais confiadas aos juízes, facilitar o acesso à solução por arbitragem, entre outras recomendações (COUNCIL OF EUROPE, 1986).

Bieri (2016), ao fazer um estudo sobre a realidade da Suíça, elencou algumas medidas que podem ser tomadas para dar conta dessa elevada carga de trabalho: contratar novos juízes, fazer reformas processuais com o intuito de simplificar procedimentos, reformas gerenciais na busca de mais eficiência, a implementação da justiça eletrônica e a contratação de novos assistentes para os juízes.

O referido autor explica que a contratação de juízes encontra uma barreira orçamentária, enquanto a simplificação de procedimentos encontra um forte limite no direito que todos têm de ter um processo justo nos termos do artigo 6º da Convenção Europeia de Direitos Humanos. Esclarece, ainda, que a opção da Suíça nos últimos anos teve uma forte inclinação para a contratação de novos assistentes para os juízes¹¹.

No Brasil, também foi fomentada a adoção de novas estruturas tecnológicas, foram contratados juízes e servidores e, principalmente, através do Conselho Nacional de Justiça, foram implementadas medidas de gestão tanto no nível macrogerencial como no microgerencial, conforme será detalhado na continuidade desse capítulo.

Assim, verifica-se que existe algum consenso no fato de que algumas medidas são fundamentais para o enfrentamento de tantos processos pelos sistemas judiciais. Nos próximos itens desse capítulo, serão elencadas quatro medidas¹² que se relacionam de forma próxima e parecem ser centrais nesse papel de otimizar os escassos recursos do Poder Judiciário na tentativa de dar vazão ao grande volume de processos judiciais.

Assim, passa-se a apresentar, inicialmente, uma análise das reformas processuais que objetivam criar mecanismos para o enfrentamento das demandas. O segundo ponto a ser destacado diz respeito à adoção de medidas tecnológicas com o objetivo de tornar o processamento e o julgamento mais ágeis. Um terceiro ponto focará na adoção de medidas de gestão tanto no aspecto macrogerencial pela cúpula do Poder Judiciário, como por parte de cada magistrado, que deve entender que o seu papel não mais se restringe à atividade jurisdicional, pois agora é exigido que tenha um papel de gestor de processos e de recursos humanos. Um último ponto que será abordado e está umbilicalmente relacionado com o papel de gestão que agora se exige do Poder Judiciário, diz respeito à contratação de juízes e de servidores para dar conta da imensa carga de trabalho. Nesse ponto, cabe especial menção à estratégia adotada pela gestão judicial brasileira nos últimos anos, que optou pela contratação massiva de servidores, fazendo com que esses passem a ter um papel muito relevante no auxílio aos juízes na tarefa de prestar jurisdição.

¹¹ De acordo com o autor, o sistema judicial suíço possui diversas realidades nos vinte e seis cantões, o que dificulta uma sistematização única. Outra peculiaridade do sistema judicial suíço diz respeito à existência de juízes leigos em alguns tribunais, o que certamente aumenta a necessidade de contratação de assistentes para os juízes.

¹² Essa opção busca limitar o estudo e foi feita com base na bibliografia consultada, mas não devem ser excluídas outras medidas para o enfrentamento desse problema como, por exemplo, a especialização de juízes e tribunais, que vem sendo adotada em muitos países do globo. Nesse ponto, Freitas (2007) ressalta que, no Brasil, a especialização ainda era tímida, no momento em que escreveu o artigo, embora se perceba que, na última década, vem sendo fomentada por diversos tribunais brasileiros.

O estudo acerca da escolha da contratação de servidores como uma das medidas para o enfrentamento do excesso de demandas tem forte relação com o principal objetivo desse trabalho, que pretende investigar as possíveis consequências que a participação de assistentes judiciais no processo de tomada de decisão poderá gerar no resultado final da jurisdição oferecida pelo Estado brasileiro, seja através do estudo dos processos, das leis ou mesmo da confecção de projetos de decisão, mas, para uma compreensão completa do tema, é necessário entender em que contexto essa estratégia foi adotada.

2.3. Reformas processuais para a racionalização do sistema judicial

Os ordenamentos jurídicos dos mais variados países sofreram alterações legislativas com o objetivo de equipar o Poder Judiciário com instrumentos processuais aptos ao enfrentamento do grande número de casos¹³.

No Brasil, a partir da Emenda Constitucional 45/2004, foram intensificadas as iniciativas para diminuir a morosidade do Poder Judiciário, especialmente através de reformas processuais que implementaram a criação de filtros processuais, de mecanismos de sistematização de recursos repetitivos e de súmulas vinculantes. Embora tenham auxiliado na tentativa de diminuir a morosidade da justiça, as reformas não conseguiram diminuir a alta litigiosidade brasileira (CORREA; MORAES, 2017).

Dentro dos mecanismos processuais, podem ser citados o fomento na adoção de métodos alternativos à resolução judicial de conflitos, exigindo-se uma mudança no papel da jurisdição, que deixa de ser a categoria central do processo, passando aos cidadãos o protagonismo na solução dos conflitos¹⁴ (CAMBI; CORRALES, 2018).

Ainda deve ser referido que essa solução não se limita aos conflitos privados, sendo que a Lei 13.140/2015 previu um novo marco legal da conciliação no Brasil e influencia diretamente o papel do poder público, que é o principal litigante no Brasil, na medida em que

¹³ Na Colômbia, por exemplo, foram realizadas alterações recentes no sentido de descongestionar a jurisdição ordinária e atualizar o procedimento. Nesse sentido, a Lei 640/2001 consagrou um regime geral de conciliação judicial e extrajudicial naquele país, bem como as Leis 794/2003, 1194/2008 e 1394/2010 buscaram, entre outros objetivos, descongestionar e tornar mais célere a jurisdição ordinária na Colômbia (GUSMÁN-RINCON, 2012).

¹⁴ Foi instituída no Brasil, através da Resolução 125/2010 do Conselho Nacional de Justiça, a Política Judiciária Nacional de tratamento adequado aos conflitos de interesse no âmbito do Poder Judiciário. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/files/compilado160204202007225f1862fcc81a3.pdf>. Acesso em: 11 ago. 2020.

a conciliação e a mediação no âmbito administrativo foram instituídas como uma forma de resolver os conflitos fora do Poder Judiciário¹⁵ (MENDES; SILVA, 2018).

Marinoni (2017) esclarece que a necessidade de adequação da tutela dos direitos não se dá apenas através do Poder Judiciário, existindo outras formas adequadas de dar vazão aos conflitos como, por exemplo, a arbitragem, a conciliação e a mediação e, nesse ponto, o Código de Processo Civil de 2015 atuou bem ao não utilizar a nomenclatura métodos alternativos. Esse termo poderia gerar a impressão de que o sistema judiciário possui apenas uma porta para a resolução dos conflitos quando o correto é dizer que o sistema possui várias portas (*multi-door dispute resolution*).

Não obstante tenha havido o incremento legislativo ao lado da implementação de políticas de estímulo à conciliação liderados pelo Conselho Nacional de Justiça, relatório elaborado pelo referido Conselho aponta que as conciliações apresentam uma lenta evolução nos últimos anos (CNJ, 2019).

Um outro mecanismo processual voltado para o enfrentamento do excesso de processos na justiça diz respeito à utilização das ações coletivas, que possuem a missão de frear a multiplicação de demandas idênticas que poderiam ser resolvidas em apenas um processo, evitando-se decisões contraditórias e tornando o sistema de justiça mais coerente e equilibrado.

Cabe ressaltar que a utilização das ações coletivas é criticada quanto à legitimação, quanto à existência de dissidências dentro de uma mesma classe e com relação aos efeitos da coisa julgada que, muitas vezes, atingem pessoas que não puderam discutir a causa e adotar estratégia processual diversa (CABRAL, 2007).

Para resolver esses problemas, o referido autor menciona, como uma possibilidade viável, a instauração de uma espécie de incidente coletivo dentro do processo individual, onde seriam analisadas questões comuns a todos os casos similares, deixando a análise das questões particulares de cada litigante para cada processo. Explica, ainda, que no exterior existem sistemas jurídicos que seguem o modelo das “causa-piloto” ou “processo-teste” (Inglaterra e Áustria) por um lado ou, por outro lado, do procedimento-modelo (Alemanha)¹⁶.

¹⁵ No âmbito do STF, foi criado em 2020, através da Resolução n° 697/2020, o Centro de Mediação e Conciliação (CMC), que será o responsável pela realização de acordos no Supremo Tribunal Federal. Disponível em: <http://www.stf.jus.br/arquivo/cms/noticiaNoticiaStf/anexo/DJE198.pdf>. Acesso em: 11 set. 2020.

¹⁶ De acordo com Blanke (2014), o direito alemão faz uma importante diferenciação entre as demandas repetitivas, que seriam aquelas em que um ato ou resolução da Administração traz consequências idênticas para todos os destinatários, enquanto que as demandas pseudorrepetitivas são aquelas que decorrem de medidas administrativas que não geram a mesma consequência jurídica para todos. Esclarece que o instituto do processo modelo se aplica apenas aos casos de demandas repetitivas.

No sistema da causa-piloto, o órgão jurisdicional seleciona um caso para julgar e, em seguida, fixa uma tese para ser seguida para os demais. Por outro lado, no sistema da causa-modelo, é instaurado um incidente com a finalidade de fixar a tese a ser seguida, não havendo a escolha de uma causa a ser julgada. No Brasil, adota-se a causa-piloto como regra tanto no julgamento dos recursos especial e extraordinários repetitivos (art. 1036 do CPC), como no incidente de resolução de causas repetitivas (art. 978 do CPC), aplicando-se a causa-modelo apenas de forma excepcional quando houver a desistência da demanda ou do recurso que esteja afetado para julgamento de incidente de resolução de causas repetitivas nos termos do art. 976, §1º do CPC (CUNHA, 2018)¹⁷.

Por outro lado, diante da avalanche de processos, o sistema processual brasileiro sofreu, nos últimos anos, várias reformas com o objetivo de reforçar a cultura dos precedentes em busca de um sistema processual mais coeso.

Na sistemática anterior, a existência de inúmeras demandas envolvendo a mesma questão de direito, sem a instituição de um sistema que fosse racional, acarretava decisões distintas para situações idênticas, o que foi superado pela criação, no novo Código de Processo Civil, de um microssistema de julgamentos de casos repetitivos que surgiu como instrumento para a gestão da litigiosidade de massa (WAMBIER; RODRIGUES, 2019)¹⁸.

Com a vigência do novo Código de Processo Civil de 2015, o direito brasileiro pareceu assumir o compromisso de implementar e dar efetividade a um sistema de precedentes normativos, passando os precedentes a ser classificados, quanto à eficácia, em três categorias. Primeiramente, as causas decididas em primeiro grau e os acórdãos dos tribunais em geral permanecem com a eficácia persuasiva. Em uma segunda categoria, as súmulas vinculantes, os julgados provenientes de controle concentrado de constitucionalidade, os acórdãos decididos em repercussão geral ou em recurso especial ou extraordinário repetitivos, as orientações decorrentes do julgamento de incidente de resolução de demanda repetitiva e o incidente de assunção de competência se enquadram em precedentes dotados de eficácia normativa em sentido forte. Por fim, os enunciados de súmula simples da jurisprudência do STF e do STJ sobre matéria constitucional e infraconstitucional e as orientações firmadas pelo Plenário ou pelos Órgãos Especiais das

¹⁷ Na Alemanha a adoção do sistema do processo-modelo tem a finalidade de evitar decisões contraditórias da Administração Pública e do Poder Judiciário, sendo, em última análise, um importante instrumento para garantir a segurança jurídica e um trâmite mais econômico do processo (BLANKE, 2014).

¹⁸ Vale a leitura da Resolução nº 235/2016 do CNJ, que dispõe sobre a padronização de procedimentos administrativos decorrentes de julgamentos de repercussão geral, de casos repetitivos e de assunção de competência. Disponível em: https://atos.cnj.jus.br/files/resolucao_comp_235_13072016_08072019173654.pdf. Acesso em: 24 nov. 2019.

cortes são classificados como precedentes de eficácia intermediária ou eficácia normativa em sentido fraco. A diferença entre as duas últimas categorias reside na possibilidade ou não de utilização da reclamação, que só é possível nos precedentes de eficácia normativa em sentido forte (MELLO; BARROSO, 2016).

A doutrina menciona, ainda, outros mecanismos para a solução de demandas repetitivas, como a suspensão de segurança para várias liminares em casos repetitivos (Lei nº 8.437/1992, art. 4º, §8º e Lei nº 12.016/2009, art. 15, §5º), pedido de uniformização da interpretação de lei federal no âmbito dos juizados especiais cíveis federais (Lei nº 10.259/2001, art. 14) e pedido de uniformização da interpretação de lei no âmbito dos juizados estaduais da Fazenda Pública (Lei nº 12.153/2009, art. 18) (CUNHA, 2018).

Desta forma, embora muitas medidas de racionalização processual já tenham sido adotadas pela legislação brasileira, esse processo ainda não foi suficiente para diminuir a quantidade de demandas propostas nas diversas instâncias da justiça do Brasil e melhorar as altas taxas de congestionamento judicial¹⁹.

2.4. As inovações tecnológicas como instrumento para o aprimoramento da justiça

No Brasil, o interesse pela inovação tecnológica aumentou especialmente após a criação do Conselho Nacional de Justiça no ano de 2005. De início, o foco estava na implementação de processos eletrônicos²⁰, passando, atualmente, à discussão acerca da introdução da inteligência artificial²¹ para o auxílio de decisões judiciais, além da criação de mecanismos de resolução de disputa on-line (GUIMARÃES; GOMES; GUARIDO FILHO, 2018).

Pesquisa realizada entre os anos de 2010 e 2013 constatou que, nesse período, houve uma sutil melhora na performance da justiça brasileira no que tange à tecnologia (o que pode

¹⁹ Um ponto muito relevante, embora ainda não tenha sido submetido a reformas processuais, diz respeito à revisão dos parâmetros da assistência gratuita, à limitação da fixação de honorários a serem pagos apenas em caso de êxito, à limitação dos recursos com efeitos suspensivos e o aumento dos meios processuais de combate da litigância de má-fé (CNJ, 2011b). Também, a legislação ainda deveria apresentar um modelo de cobrança de custas, baseado em estudos técnicos sobre o custo efetivo do processo, que seja capaz de combater os litigantes habituais e que, da mesma forma, não limite o acesso à justiça da população mais carente (TABAK; PRESTES, 2017).

²⁰ Através desse processo, a Lei 11.419/2006 introduziu o processo judicial eletrônico no Brasil.

²¹ Nesse sentido, a notícia de que o Supremo Tribunal Federal deu início, em 2018, ao projeto Victor de inteligência artificial, que pretende aumentar a eficiência e a velocidade de avaliação dos processos que chegam ao tribunal. Disponível em:

<http://www.stf.jus.br/portal/cms/verNoticiaDetalhe.asp?idConteudo=388443>. Acesso em: 25 nov. 2019.

ser medido, por exemplo, pela idade média dos equipamentos de informática), à governança em TI e à capacitação em TI (XIMENES, 2015).

O uso da tecnologia da informação pelos tribunais com o intuito de racionalizar a gestão processual já é uma realidade, tendo o processo eletrônico como o seu exemplo mais significativo, na medida em que pôde tornar a prestação jurisdicional mais eficiente e transparente (CNJ, 2018).

Esse dado é bem demonstrado pelo Relatório Justiça em Números, produzido pelo Conselho Nacional de Justiça no ano de 2020, onde consta que o percentual de casos novos que ingressaram através do processo eletrônico em toda a justiça brasileira passou de 30,4% em 2013 para 90,7% em 2019, demonstrando que a virtualização da justiça brasileira permanece em curva crescente²² (CNJ, 2020).

A virtualização dos processos auxiliou na reformulação da divisão das forças de trabalho, pois diversas funções burocráticas deixaram de ser necessárias, podendo os recursos humanos ser realocados para postos mais intimamente ligados à atividade jurisdicional²³.

Por exemplo, no âmbito do Tribunal Regional Federal da 4ª Região, o processo eletrônico permitiu o remanejamento de mais de 100 servidores que passaram a auxiliar na atividade-fim, deixando de lado atividades meramente burocráticas (GARCIA, 2016).

Outro estudo sobre a aprendizagem organizacional, realizado no mesmo tribunal, concluiu que a informatização ocorrida nos últimos anos gerou impactos na organização, tendo mudado a proporção de técnicos especializados, que passaram a ser menos necessários, aumentando, por outro lado, a demanda por analistas judiciários, que normalmente estão mais vinculados à atividade jurisdicional. Essa mudança se deu especialmente pelo fato de que o processo eletrônico vem gradativamente substituindo o trabalho dos técnicos (CAPAVERDE; VASQUEZ, 2015).

Assim, a adoção do processo eletrônico permitiu um importante ganho de recursos materiais na medida em que a informatização passou a ser responsável por grande parte das funções burocráticas e, com isso, os servidores puderam ser realocados para auxílio da atividade-fim, ou seja, a tecnologia permitiu que o material humano pudesse ser mais bem utilizado em prol da atividade jurisdicional.

²² O mesmo relatório menciona que em 2019 foram gastos apenas com informática o valor de 2.180.051,491 (dois bilhões, cento e oitenta milhões, cinquenta e um mil e quatrocentos e noventa e um centavos), o que corresponde à significativa parcela de 23,2% das despesas que não se vinculam aos recursos humanos.

²³ Interessante estudo elaborado pelo Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul bem explica como a implementação do processo eletrônico naquele tribunal influenciou a gestão judiciária. Disponível em: https://www1.tjrs.jus.br/export/poder_judiciario/tribunal_de_justica/corregedoria_geral_da_justica/colecao_a_dministracao_judiciaria/doc/CAJ15.pdf. Acesso em: 25 nov. 2019.

Além desse benefício concreto, pesquisa realizada pelo Conselho Nacional de Justiça (2018) identificou que a utilização do processo eletrônico, em alguns tribunais analisados, permitiu que o processamento e os julgamentos fossem mais rápidos, trazendo eficiência para o sistema de justiça.

2.5. A adoção de medidas de administração e de gestão no Poder Judiciário

No início da década de 1980, verificou-se, em países desenvolvidos, uma onda de reformas no setor público denominada *New Public Management*, que buscava o aumento da eficiência no uso de recursos públicos (WORLD BANK, 2011).

Essa onda de reformas também alcançou o Poder Judiciário daqueles países a partir da década de 1990²⁴, na medida em que as organizações judiciárias passaram por mudanças radicais com a introdução de medidas influenciadas por essa nova forma de gerir o serviço público, tendo essas mudanças alavancado uma busca dos tribunais pelo oferecimento de melhores serviços para os cidadãos. Dessa forma, diante do novo contexto, o sistema de justiça de muitos países passou a se preocupar com temas que antes seriam impensáveis, como a satisfação de clientes, análise de custo-benefício, qualidade total e a avaliação de desempenho (WORLD BANK, 2011).

Essa transição na forma de gerir o Poder Judiciário não foi tranquila. Em alguns países europeus membros da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), houve forte resistência, especialmente sob a alegação de que esse tipo de gestão violaria a independência judicial. Temia-se que isso pudesse abrir uma porta para o controle do Poder Judiciário pelo Poder Executivo. Além desse foco de resistência, também foram verificados outros como o conservadorismo das carreiras judiciais, a alegação de uma proteção contra a industrialização da justiça e até discursos nacionalistas que buscavam evitar que influências externas pudessem interferir nos sistemas judiciais nacionais (WORLD BANK, 2011).

²⁴ A Holanda foi um dos primeiros países europeus a implementar os conceitos do *New Public Management* no Judiciário, já na década de 1980. Nesse ponto, pretendeu vincular os orçamentos repassados aos tribunais à carga de trabalho existente, mas essa tentativa teve inúmeros debates subsequentes, especialmente pela dificuldade de aferição da complexidade dos diversos tipos de atos provenientes dos tribunais. Foram nomeados gestores administrativos para os tribunais e isso acabou gerando problemas com os juízes, que se sentiram excluídos dos aspectos operacionais dos tribunais (WORLD BANK, 2011).

Quando se fala em desempenho judicial, deve-se ter em mente que tal conceito abrange uma enorme gama de significados, não podendo ser realizada uma interpretação reducionista.

Estudo realizado por Gomes e Guimarães (2013) com base em publicações ocorridas entre 1992 e 2011 verificou que o conceito de desempenho judicial é multidimensional, podendo ser aferido por diversos parâmetros como eficiência, celeridade, qualidade, acesso, independência e efetividade. Algumas dessas dimensões, como eficiência e celeridade, podem ser aferidas de forma objetiva através da análise de dados, mas outras dimensões, como qualidade e efetividade, têm cunho subjetivo, sendo mais difícil a sua aferição.

O International Consortium for Court Excellence (2018) elenca alguns indicadores essenciais a serem seguidos pelas cortes e utilizados como parâmetro para aferir a qualidade dos tribunais. Esses indicadores podem ser interpretados como um guia de boas práticas para medir o desempenho da gestão dos tribunais. Entre eles, se podem citar, por exemplo: satisfação do usuário, facilidade de acesso à justiça (medido pelas taxas), comparação entre os casos novos e os baixados, respeito aos prazos, confiabilidade das datas agendadas pelas cortes, engajamento dos funcionários e custo por processo.

Assim, quando se fala em medir o desempenho de um sistema judicial, se deve entender que existem diversas vertentes de análise a serem consideradas.

No que toca à qualidade da jurisdição oferecida, é onde residem as maiores discussões, especialmente pelo aparente conflito com o princípio da independência judicial.

A atividade jurisdicional não pode ser equiparada a outras funções pertencentes ao serviço público, pois pressupõe que o juiz atuará com independência e imparcialidade. Nesse sentido, cabe citar o artigo X da Declaração Universal dos Direitos Humanos (NAÇÕES UNIDAS, 1948):

Todo ser humano tem direito, em plena igualdade, a uma justa e pública audiência por parte de um tribunal independente e imparcial, para decidir sobre seus direitos e deveres ou do fundamento de qualquer acusação criminal contra ele.

Para a proteção da independência dos juízes e da qualidade das decisões judiciais, alguns limites foram impostos a essa busca pela eficiência.

O Conselho Consultivo dos Juízes Europeus, através da Opinião nº 6, recomenda que a qualidade da justiça não seja interpretada meramente como produtividade, devendo ser

realizada uma abordagem qualitativa para que se possa atender à demanda de justiça em conformidade com os objetivos gerais do sistema jurídico (CCJE, 2004).

A avaliação de desempenho dos juízes é essencial para garantir uma justiça com qualidade, mas essa avaliação, quando feita individualmente sobre os juízes, deve ser feita com cautela de forma que não viole a independência judicial²⁵. O ideal é que não se baseie apenas em estatísticas e tempos médios de processo, mas que sejam considerados outros fatores como gestão de equipe, capacidade de comunicação e a complexidade dos processos²⁶ (LIENHARD, 2014).

Ligüerre (2014) traz uma importante diferenciação no que se refere à avaliação dos juízes que componham uma estrutura burocrática (normalmente em países vinculados à *civil law*) daqueles que sejam eleitos (denominados profissionais e normalmente vinculados ao *common law*), explicando que a avaliação dos primeiros se dará da mesma forma em que os demais funcionários públicos são avaliados, enquanto que, no modelo profissional, o controle se dá pela não eleição após o período em que exerce o mandato.

Com relação à mensuração da efetividade, Gomes e Guimarães (2013) salientam a grande dificuldade de aferição:

A efetividade é uma das dimensões de desempenho mais difíceis de serem analisadas no Judiciário, principalmente porque envolve elementos subjetivos, como a percepção de usuários. E, também, porque trata de resultados indiretos, difíceis de serem mensurados com exatidão, geralmente captados apenas em estudos longitudinais que cobrem longos períodos. A sensação de segurança da população, o nível de confiança no Judiciário, a garantia aos direitos humanos e as taxas de criminalidade são alguns dos indicadores que podem ser utilizados para avaliar a efetividade judicial. Nas pesquisas revisadas, a confiança da população foi a principal categoria de análise. Já a variável mais utilizada foi a quantidade de violações aos direitos humanos (GOMES; GUIMARÃES, 2013, p.388).

²⁵ Nesse ponto, para ilustrar esse embate entre eficiência e independência dos juízes, cabe trazer o exemplo ocorrido na Espanha em que, no ano de 2003, foi promulgada a Lei 15/2003 que, baseada em práticas da iniciativa privada, estabelecia aumentos anuais de 5 a 10% da remuneração para os juízes e magistrados espanhóis que alcançassem metas de eficiência estabelecidas previamente, prevendo também uma diminuição de 2% caso o desempenho fosse inferior. No ano de 2006, o Supremo Tribunal Espanhol invalidou a referida legislação por violar o princípio da independência judicial (LIGÜERRE, 2014). No mesmo sentido, analisando a situação da justiça norte-americana, Posner (2011) explica que a variação do salário dos juízes federais baseada em produtividade colocaria em risco a independências dos seus membros.

²⁶ Na busca por uma avaliação qualitativa das decisões judiciais, já foram relatadas experiências de sistemas em que especialistas avaliavam a qualidade das decisões, como ocorreu no Tribunal de Apelação de Paris em 2016, e outras em que essa avaliação era feita pelos pares, como ocorreu na Holanda após as reformas que ocorreram entre 1998 e 2002 (WORD BANK, 2011).

Assim, após prévia delimitação das possíveis dimensões que podem ser avaliadas em relação ao desempenho dos tribunais, cabe indicar um conceito central que passou a ser adotado para concentrar os esforços na busca por uma justiça com melhor desempenho. Nesse contexto, é fundamental que se entenda o conceito de administração da justiça para que possa ser compreendido o papel dos diversos atores judiciais nesse processo.

Guimarães, Gomes e Guarido Filho (2018) trazem o seguinte conceito para administração de justiça:

Administração de justiça é definida como um conjunto de conceitos teóricos e métodos e técnicas de pesquisa, destinados a investigar os processos de gestão associados ao uso e articulação de recursos, conhecimentos e instituições, em diferentes níveis do sistema de justiça e sua influência na provisão de justiça em um determinado contexto (GUIMARÃES; GOMES; GUARIDO FILHO, 2018, p.476, tradução nossa)²⁷.

Assim, é importante que os países adotem um modelo de administração de justiça em nível macrogerencial, bem como que os juízes, cientes do seu papel de protagonista dentro do sistema judicial, tenham noção de que devem atuar como gestores dentro da sua carga processual.

Em muitos países, as reformas na forma de organização e gestão da administração da justiça são uma das principais apostas para fazer frente à quantidade de trabalho, com a adoção de medidas que buscam uma alteração dos métodos de trabalho, uma melhor organização interna dos tribunais e uma maior eficácia na gestão de recursos humanos, materiais e fluxos processuais (SANTOS, 2011).

No âmbito europeu, a Opinião nº 6 do CCJE esclarece, quanto aos modelos de administração da justiça, que são admissíveis tanto os modelos em que o juiz participa diretamente da gestão dos tribunais como aqueles em que a gestão fica a cargo de administradores. A opinião salienta que os dois modelos têm vantagens e defeitos, pois, por um lado, se o juiz participa da gestão ele acaba afastado da função jurisdicional, ao passo que, no modelo que propõe o exercício da gestão por um profissional do ramo, podem faltar as necessárias diretrizes dos membros do Poder Judiciário. Por fim, conclui que,

²⁷ No original: “Administration of Justice is defined as a set of theoretical concepts, research methods and techniques, aiming to investigate the management processes associated with the use and articulation of resources, knowledge and institutions, at different levels of the justice system, and their influence on the provision of justice in a given social context” (GUIMARÃES; GOMES; GUARIDO FILHO, 2018, p. 476).

independentemente do modelo adotado, os juízes devem ser consultados e ter voz ativa nas escolhas (CCJE, 2004).

No Brasil, os juízes normalmente não são treinados para a gestão²⁸, diferentemente do que ocorre nos Estados Unidos, onde a National Association of Court Management (NACM) é um órgão que possui um importante papel na apresentação de soluções para a administração gerencial da justiça (HADDAD, 2020).

No mesmo sentido, Freitas (2007) afirma que esse tema recebe grande interesse nos Estados Unidos²⁹ e na América Latina³⁰, havendo diversas iniciativas para buscar o aperfeiçoamento da justiça.

Na Europa, a Comissão Europeia para a Eficácia da Justiça (CEPEJ) é um órgão consultivo do Comitê de Ministros do Conselho da Europa, tendo sido constituída em 2002 com o objetivo de promover o Estado de Direito e os direitos fundamentais na Europa, visando melhorar a eficácia e o funcionamento da justiça nos países europeus (LIGÜERRE, 2014).

Quanto à realidade brasileira, o interesse pelo assunto aumentou após a criação do Conselho Nacional de Justiça, sendo que, antes disso, havia experiências pontuais capitaneadas pelo Conselho da Justiça Federal, pelos tribunais, por universidades e por associações de magistrados (FREITAS, 2007).

²⁸ Embora essa realidade venha mudando. Por exemplo, a Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados, através da Resolução ENFAM nº 2/2016, alterada pela Resolução ENFAM nº 2/2017, traz no anexo II como conteúdo para os novos magistrados a administração da atividade judiciária, incluindo gestão processual, gestão de pessoas, de matérias e de resultados. Disponível em: https://bdjur.stj.jus.br/jspui/bitstream/2011/102269/Res_2_2016_enfam_Atualizado2.pdf. Acesso em: 11 ago. 2020.

²⁹ Freitas (2007, p. 79) cita várias iniciativas norte-americanas: “Nos Estados Unidos da América, há dezenas de anos existem órgãos públicos e privados que se dedicam, com exclusividade, ao aperfeiçoamento do Poder Judiciário. No âmbito federal, existe em Washington, D.C. o Federal Judicial Center; que promove permanentes cursos de atualização para os magistrados, além de realizar estudos constantes de técnicas de administração judiciária. Na esfera estadual, em Williamsburg, Estado de Virgínia, encontra-se o National Center for State Courts, que é uma entidade privada financiada pelos Tribunais dos 50 estados norte-americanos. Seu objetivo, da mesma forma, é o aperfeiçoamento da Justiça, inclusive com um laboratório experimental da Justiça do futuro. No Estado de Nevada funciona o Judicial National College, também destinado à magistratura dos estados. Localizado em uma área de grandes proporções, recebe juízes para cursos que vão desde atualização em determinadas áreas até o mestrado. Suas acomodações permitem que os magistrados se façam acompanhar das famílias, conciliando, assim, a dedicação aos estudos ao lazer familiar”.

³⁰ Quanto à América Latina, explica Freitas (2007, p.80): “Na América Latina, o Centro de Estudos de Justiça das Américas – CEJA, criado por Resolução da Organização dos Estados Americanos, em 1989, com sede em Santiago, Chile, vem sendo o órgão mais importante na realização de estudos, cursos, inclusive tendo publicação de alta qualidade no setor, ou seja, a Revista Sistemas Judiciales, com notícias e artigos sobre a matéria. Na Argentina, a Organização Não Governamental FORES – Foro de estudios sobre la administración de justicia, promove, há mais de 30 anos, congressos, concursos, publicações e outras atividades com grande sucesso”.

De fato, o desenvolvimento de estudos voltados à aferição do desempenho judicial passou a ser discutido e fomentado a partir da criação do Conselho Nacional de Justiça e com a criação do banco de dados “Justiça em números”, que faz uma coleta das informações dos diversos ramos da justiça brasileira e tem sido fundamental para uma comparação entre as experiências adotadas pelo Brasil. Tal banco de dados vem sendo um importante meio de identificação de boas práticas adotada por juízes e tribunais (GUIMARÃES; GOMES; GUARIDO FILHO, 2018).

Esse processo vem sendo fomentado no Brasil tanto pela cúpula do Poder Judiciário³¹, como pelos diversos tribunais e unidades judiciárias espalhados pelo país, que buscam otimizar a imensa carga de trabalho com o melhor aproveitamento dos recursos humanos e materiais.

No que se refere à cúpula do Poder Judiciário, o CNJ estabeleceu, através da Resolução nº 325/2020, a estratégia nacional do Poder Judiciário para o quinquênio de 2021 a 2026.

Nessa estratégia, entre os macrodesafios propostos para processos internos, consta a busca pela agilidade e produtividade na prestação jurisdicional, a prevenção de litígios, o aperfeiçoamento da gestão administrativa, entre outros³².

Por outro lado, foram criados o Centro Nacional e os Centros Locais de Inteligência da Justiça Federal³³ que têm como objetivos a prevenção dos conflitos, o monitoramento das demandas e a gestão dos precedentes com a finalidade de oportunizar uma visão da macro e da microjustiça, de modo a garantir a igualdade de acesso à justiça para todos (MORAES, 2018).

O Centro Nacional de Inteligência da Justiça Federal se propõe a ser um elemento catalisador e indutor de políticas judiciárias, através de um trabalho de monitoramento permanente, proposição de medidas e compartilhamento do conhecimento gerado (FERRAZ, 2018).

Nesse ponto, Correa e Moraes (2017) sustentam que o princípio da inércia, típico da atividade jurisdicional, não deve ser aplicado quando o Poder Judiciário exerce funções

³¹ Não obstante o protagonismo da cúpula, isso não retira a importância dos administradores de escalões inferiores, que também têm papel relevante na administração da justiça (FREITAS, 2007).

³² Ver anexo da Resolução nº 325/2020. Disponível em:

<https://atos.cnj.jus.br/files/original182343202006305efb832f79875.pdf>. Acesso em: 7 jan. 2021.

³³ Criados pela Resolução nº 499/2018 do CJF, bem como Portaria nº 369/2017 do CJF. Disponíveis em:

<https://www.cjf.jus.br/cjf/corregedoria-da-justica-federal/centro-de-estudos-judiciarios-1/nucleo-de-estudo-e-pesquisa/atos-normativos/resolucao-n-499-2018> e

<https://www2.cjf.jus.br/jspui/bitstream/handle/1234/49714/PCG%20369-2017%20retif.pdf?sequence=4>. Acesso em: 24 nov. 2019.

gerenciais, devendo, nessa hipótese, atuar de forma antecipada para identificar focos de conflitos que possam, em algum momento, sobrecarregar os tribunais.

Embora diversas medidas tenham sido tomadas no âmbito gerencial, os resultados ainda não foram sentidos na base do organograma pelos juízes brasileiros. Nesse sentido, pesquisa realizada com 3.363 magistrados pela Associação dos Magistrados Brasileiros no ano de 2015 verificou que os juízes não avaliaram bem o planejamento estratégico implementado pelo CNJ, tendo sido verificada uma nota média de 5,6, o que mostra que ainda existe um longo caminho a ser trilhado no aperfeiçoamento da gestão judicial como um todo (AMB, 2015).

Por outro lado, ao analisarmos o novo papel que é conferido individualmente aos juízes, também são constatadas mudanças significativas, especialmente aquelas relacionadas à exigência de atuação como gestor dos processos sob a sua responsabilidade.

Hoje em dia, parece antiquado considerar a atuação do juiz sob uma visão solitária que era típica no passado, devendo o Poder Judiciário atual ser visto como uma organização complexa e burocratizada (FISS, 1983).

Os juízes têm um papel diferente do que tinham no passado, se exige do magistrado o exercício de funções de gerenciamento, o que engloba a exigência de escolher, motivar e supervisionar os seus assistentes. A principal responsabilidade de um juiz é o bom funcionamento da equipe (BIERI, 2016).

Os juízes não são simplesmente administradores de casos. Hoje, o juiz deve atuar com um papel de liderança que envolve dar feedback, auxiliar no desenvolvimento dos seus funcionários, construir confiança mútua e, principalmente, planejar quais tarefas podem ser delegadas (CCJE, 2019).

Os Princípios de Bangalore de conduta judicial (NAÇÕES UNIDAS, 2008) trazem, dentro dos princípios de competência e diligência, o contido no item 6.2, que bem demonstra o incremento que é exigido do juiz que, além das tradicionais funções adjudicatórias, também passa a ser demandado pela gestão dos casos afetos a sua responsabilidade, nos seguintes termos:

Um juiz deve devotar sua atividade profissional aos deveres judiciais, os quais incluem não apenas a execução das funções judiciais e responsabilidades na corte e a confecção de decisões, mas também outras relevantes tarefas para o gabinete judicial ou para as operações da corte.

Em relação a essa nova competência, é pertinente a transcrição das ponderações feitas pela publicação comentada dos Princípios de Bangalore de conduta judicial que são precisas quanto ao alcance do princípio:

Pelo menos em algum grau, todo juiz deve administrar assim como decidir casos. O juiz é responsável pela eficiente administração da justiça em sua corte. Isso envolve a administração de causas, incluindo a imediata solução delas, criação de registros, administração de fundos e supervisão dos funcionários da corte. Se o juiz não é diligente em monitorar e dispor sobre os casos, a ineficiência resultante aumentará os custos e minará a administração da justiça. Um juiz deve, desse modo, manter competência profissional na administração judicial e facilitar a execução das responsabilidades administrativas dos oficiais da corte (NAÇÕES UNIDAS, 2008, p.131).

No Brasil, a realidade não é diferente, pois o Judiciário, em razão da crescente judicialização dos conflitos sociais, passa por uma crise de gestão que exige uma adequada administração da justiça, com o aperfeiçoamento dos serviços jurisdicionais. Defende-se, ainda, a transformação do juiz-juiz em juiz-gestor, que é aquele que, aplicando técnicas de gestão, busque a eficiência (REIS, 2010)³⁴.

Estudo feito sobre a realidade do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul, ao analisar se a microgestão das unidades judiciárias seguia os objetivos estratégicos do tribunal, constatou que não existe um alinhamento da gestão das unidades com as diretrizes fixadas pelo tribunal. Verificou-se a inexistência de um sistema de gestão padronizado, sendo que magistrados e servidores fazem a gestão da unidade de forma empírica, sem seguir os objetivos estratégicos traçados e isso acaba impactando nos resultados quantitativos e qualitativos das unidades (NOGUEIRA, 2011).

Pelo exposto, a gestão judicial, tanto no nível macro como nas gestões de cada unidade, se tornou um dos pilares da administração da justiça nos principais Poderes Judiciários do mundo e, no Brasil, vem sendo desenvolvida com mais vigor a partir da criação do Conselho Nacional de Justiça.

2.6. A contratação de juízes e servidores

³⁴ Essa concepção não possui unanimidade no meio jurídico brasileiro e recebe inúmeras críticas, como aquelas formuladas por Streck (2013), que reprova o fato de os juízes estarem sendo incumbidos desse papel de gestão quando, na verdade, devem se ocupar em prestar uma jurisdição preocupada com o direito.

Uma última medida adotada como forma de combater o excesso de processos consiste na contratação de mais juízes e servidores³⁵.

Pesquisa elaborada pelo Conselho Nacional de Justiça (2011a) comparou os números brasileiros com os números existentes na Europa e nas Américas, todos eles do ano de 2008³⁶.

Os dados demonstram que, em 2008, o Brasil tinha a quantidade de 8,3 juízes por cem mil habitantes, enquanto a média dos países pesquisados na Europa indicava 14,5 e na América Latina e Estados Unidos marcavam 8,1 juízes por cem mil habitantes.

Dados mais recentes demonstram que a proporção não mudou muito, pois na Europa de 2010 até 2016 houve uma pequena variação, tendo passado de 17,3 juízes profissionais³⁷ por cem mil habitantes em 2010 para 17,8 em 2016 (CEPEJ, 2018).

No Brasil, relatório do Conselho Nacional de Justiça indicou que, em 2019, o Brasil possuía 8,65 juízes para cem mil habitantes, o que demonstra que continua num patamar bem abaixo dos países europeus e manteve uma proporção estável ao longo dos últimos 10 anos, pois passou de 8,3 juízes por cem mil habitantes em 2008 para 8,65 em 2019 (CNJ, 2020).

Não obstante, não é unânime a afirmação no sentido de que o aumento do número de juízes aumenta a produtividade dos tribunais³⁸. Estudo realizado sobre o sistema judicial brasileiro concluiu que o aumento no número de juízes não influencia a produtividade do tribunal, ao contrário do aumento do número de assistentes judiciais, que efetivamente trazem impactos na produtividade dos tribunais³⁹ (GOMES; GUIMARÃES; AKUTSU, 2016).

Assim, mostra-se fundamental a análise de outro elemento muito importante que vem sendo adotado por diversos países para fazer frente ao excesso de demandas, e que consiste na contratação de assistentes judiciais que auxiliam os magistrados na prestação jurisdicional.

³⁵ A contratação de assistentes judiciais vem sendo adotada como uma medida de busca de eficiência em razão da grande quantidade de casos submetidos aos tribunais (HOLVAST, 2016).

³⁶ Embora se deva alertar que toda comparação deve ser analisada com cautela, pois cada país possui as suas peculiaridades que acabam influenciando na formação do sistema de justiça, esse método é eficaz para trazer uma contextualização mais clara da realidade do sistema judicial brasileiro perante o que ocorre nos demais países do globo. Fabri (2017), ao analisar a comparação dos números de juízes feita pelo CEPEJ, defende que seja adotada cautela na análise dos dados, tendo em vista que a diversidade dos sistemas de justiça e mesmo os critérios adotados por cada país para preencher o formulário que dá sustentação aos números podem trazer grandes distorções.

³⁷ O estudo, diante da diversidade dos sistemas judiciários adotados na Europa, separou a análise dos dados em juízes profissionais, em juízes não profissionais e em juízes profissionais ocasionais.

³⁸ Diante do aumento de casos ocorrido na década de 1980, uma das medidas adotadas por países do sul da Europa foi o aumento do número de juízes, mas essa medida não foi capaz de diminuir os atrasos na prestação jurisdicional, diferente da experiência adotada por países do norte da Europa e pelo Japão que, através do aperfeiçoamento de medidas de gestão e sem o aumento de juízes, conseguiram melhores indicativos de eficiência (WORLD BANK, 2011).

³⁹ Estudos realizados na República Tcheca, no Reino Unido e na Croácia revelaram que os tribunais com assistentes judiciais eram mais eficientes do que os tribunais que não se utilizavam desse apoio (CCJE, 2019).

A Opinião nº 6 do Conselho Consultivo dos Juízes Europeus, no parágrafo 65 e na conclusão nº 6, se refere à necessidade de os juízes terem o auxílio de assistentes com qualificação jurídica a quem possam delegar o desempenho de atividades específicas (CCJE, 2004).

No ano de 2019, foi aprovado pelo Conselho Consultivo dos Juízes Europeus a Opinião nº 22, que dispõe sobre o papel dos assistentes judiciais⁴⁰, tendo esse parecer legitimado a atuação dos assistentes judiciais, que podem contribuir decisivamente para o aprimoramento da prestação jurisdicional desde que sejam tomadas cautelas para que não seja afetado o direito das partes a um processo justo (CCJE, 2019).

Essa tendência no aumento do número de juízes e assessores já é verificada também nos Estados Unidos desde a segunda metade do século XX e foi necessária para tentar fazer frente ao grande número de processos judiciais (MCCREE JR., 1981).

No Brasil, a situação não é diferente. Dentro do contexto de busca de soluções de gestão e de administração para lidar com a grande quantidade de casos, uma das escolhas tomadas pelos gestores foi a de investir na maciça contratação de servidores para apoiarem os juízes na consecução da atividade jurisdicional.

Em muitas realidades, os órgãos judiciários passaram a ser formados pelo juiz e por uma grande quantidade de servidores e estagiários, existindo, em muitos casos, verdadeira especialização por matéria e por funções entre os servidores da equipe, cabendo ao juiz a gestão dessas pessoas e das rotinas processuais.

Esse tipo de formatação é ainda mais relevante para a realidade brasileira, em que as demandas repetitivas são responsáveis por uma boa parcela do trabalho que é desenvolvido pelo Poder Judiciário.

Uma boa amostra dessa realidade foi retratada por Gubert e Bordasch (2016) ao tratarem de experiência feita pelo Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul no enfrentamento de ações de massa, defendendo que deva ser colocada em prática uma mentalidade de linha de produção ao invés da atuação artesanal, que pode gerar distorções ou até mesmo tratamentos desiguais às partes⁴¹.

⁴⁰ Esse parecer se refere apenas àqueles funcionários que dão apoio aos juízes na atividade adjudicatória, excluindo os funcionários que atuam em funções administrativas, os estagiários e os quase-juízes (por exemplo os *Rechtspfleger* na Alemanha ou o similar que existe na Espanha que possuem poder decisório próprio para certas questões, se situando entre um juiz e um assistente judicial).

⁴¹ Alguns trabalhos mencionam o termo “fordismo judicial” para designar esse modelo de produção que se tornou a estrutura judicial, onde o trabalho é dividido em setores como se fossem uma linha de produção. Nesse sentido, o termo foi utilizado, por exemplo, pelo Presidente da Associação Nacional dos Magistrados da Justiça do Trabalho (ANAMATRA), no ano de 2017, ao fazer críticas ao atual modelo de gestão do Poder

Essa linha de produção, que é exigida das serventias judiciais, está relacionada, em especial, com a necessidade de formação de equipes compostas por funcionários com conhecimentos jurídicos que sejam aptos ao auxílio dos magistrados na confecção de despachos, sentenças e votos⁴².

Como já foi visto no item anterior, a imagem clássica de um juiz isolado e que medita e decide sobre a solução mais acertada não corresponde à realidade da justiça brasileira, que possui uma burocratização da máquina judiciária onde os juízes são auxiliados por assessores⁴³ (VERONESE *et al.*, 2017).

De acordo com o relatório “Justiça em números” de 2020, a força de trabalho da justiça brasileira é composta por 268.175 servidores, sendo 227.189 do quadro efetivo (84,7%), 21.609 requisitados e cedidos de outros órgãos (8,1%) e 18.775 comissionados sem vínculo efetivo (7%) (CNJ, 2020).

Desse número total, 211.295 (78,8%) compõem a área judiciária e, portanto, trabalham no andamento dos processos.

Além desse número, o referido relatório aponta que o Poder Judiciário conta ainda com o apoio de 159.876 trabalhadores auxiliares⁴⁴, incluindo, principalmente, funcionários terceirizados (46,3%) e estagiários (41%).

Apenas considerando o número de 211.609 servidores que compõem a área judiciária, chega-se, em 2019, a um número de aproximadamente 100 servidores do Poder Judiciário por cem mil habitantes⁴⁵.

Relatório do Conselho Nacional de Justiça (2019) esclarece que, nos últimos 10 anos, houve um incremento de 19,7% no número de servidores e de 13,8% no número de juízes.

Estudo realizado por Gomes, Guimarães e Akutsu (2016) analisou a situação do sistema judiciário brasileiro e constatou que, no período de 2003 a 2012, houve um

Judiciário. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2017-mai-31/presidente-anamatra-critica-ritmo-fordista-juizes>. Acesso em 25 nov. 2019.

⁴²Nesse sentido, Freitas (2018) explica que, em razão da complexidade que existe no Poder Judiciário, é necessário que ocorra especialização dos servidores nos seus mais diversos setores, sendo que o ideal seria que existissem carreiras paralelas para os servidores da área de apoio à atividade judiciária e outros em apoio à atividade administrativa.

⁴³Nessa linha, interessante reportagem publicada pela revista *Época*, de 15/02/2019, onde é descrita a relação dos Ministros do Supremo Tribunal Federal com seus assessores diretos, inclusive nas diversas formas de materialização na elaboração das minutas, seja através de reuniões, de anotações ou mesmo de gravações orais da decisão em um gravador. Disponível em: <https://epoca.globo.com/como-nasce-uma-sentenca-no-stf-23453182>. Acesso em: 24 nov. 2019

⁴⁴ Nessa categoria, estão incluídos os terceirizados, estagiários, conciliadores, juízes leigos, voluntários e trabalhadores de serventias privadas.

⁴⁵ Cálculo feito com base em dados oficiais do IBGE que considerou, no ano de 2019, a população brasileira em 210.147.125 habitantes. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/populacao/9103-estimativas-de-populacao.html?edicao=22367&t=downloads>. Acesso em: 11 jan. 2021.

considerável aumento no número de juízes (aproximadamente 20%) e de assistentes (aproximadamente 28%), embora esse incremento não tenha sido suficiente para fazer frente à demanda de processos em tramitação, que teve um aumento de aproximadamente 57% no período. Essa disparidade acabou fazendo com que a produtividade individual dos juízes tenha aumentado 45% nesse período.

Na Europa, a proporção de servidores auxiliando os juízes é bem menor, sendo que o número de assistentes por cem mil habitantes teve um pequeno decréscimo caso se considerem os dados de 2010 (média de 62,3) em comparação com os dados de 2016 (média de 55,2) (CEPEJ, 2018).

No que toca à proporção entre o número de servidores para o número de juízes, no Brasil, identificam-se, em 2019, aproximadamente 11 servidores para cada juiz (com base apenas nos 211.609 servidores vinculados à área judiciária) (CNJ, 2020).

Nos tribunais brasileiros, essa distorção fica ainda mais evidente. No Superior Tribunal de Justiça, por exemplo, existem 33 ministros e 2.808 servidores, o que gera uma proporção de 85,09 servidores por ministro. Nos demais tribunais superiores, a proporção também é alta, chegando a 78,4 no Tribunal Superior do Trabalho e 61 no Tribunal Superior Eleitoral⁴⁶ (CNJ, 2020).

Veronese *et al.* (2017) mencionam que a ampliação do quadro de servidores nos tribunais brasileiros foi uma medida adotada em razão da expansão das demandas judiciais.

Já na Europa, os números são bem menores e, em 2016, havia uma proporção de 3,4 servidores (*non-judge staff*) por juiz profissional⁴⁷ (CEPEJ, 2018).

Ao comparar os dados do sistema judicial brasileiro com os dados extraídos dos países europeus, Da Ros (2015) observa que, embora individualmente os magistrados brasileiros sejam responsáveis por mais casos, os dados também confirmam que, no Brasil, existem mais funcionários que auxiliam os juízes e essa diferença mostra que os magistrados brasileiros exercem um papel de gestor de equipes mais acentuado do que em outros países, concluindo que tal constatação merece maiores estudos.

⁴⁶ O relatório do Conselho Nacional de Justiça considerou apenas os servidores, incluindo os efetivos, os cedidos/requisitados e os sem vínculo efetivo. Não estão incluídos nesse cálculo os auxiliares. O relatório também não especifica quantos dos servidores atuam diretamente na área judiciária vinculados à prestação jurisdicional.

⁴⁷ Na Holanda, por exemplo, existe uma média de 1,3 assessores por juiz no primeiro grau e 0,8 no segundo grau (HOLVAST, 2016). No ano de 2012, havia 2.403 juízes e 5.500 outros funcionários na Holanda (HOLVAST, 2014).

Nesse particular, essa constatação de Da Ros, acrescida pelos impressionantes números da estrutura judiciária do Brasil em que existe uma altíssima proporção de servidores por juiz, apenas reforça a importância desse estudo.

Pelo exposto, ao longo do capítulo, verificou-se que o Brasil adotou as quatro estratégias descritas. Desde a Emenda Constitucional 45/2004, foram estruturadas reformas legais que buscaram criar mecanismos processuais para auxiliar os tribunais no processamento eficaz dos processos, inclusive com a instituição de outras formas eficientes de se buscar a justiça fora do Poder Judiciário.

De forma paralela, especialmente após a criação do Conselho Nacional de Justiça, foram implementadas diversas inovações tecnológicas, merecendo uma específica menção para o processo eletrônico, sendo essas inovações muito importantes para dar mais eficiência ao sistema de justiça brasileiro.

O incremento de medidas de gestão também foi fomentado no Brasil, em especial aquelas lideradas pelo Conselho Nacional de Justiça em nível macro e pelos juízes em cada unidade judicial. Esse processo ainda está em curso, mas já traz bons resultados, principalmente na melhor colheita de dados, o que é essencial para a tomada de decisões para ações futuras.

Por fim, nos últimos anos, foi realizado um esforço para a contratação de juízes e de servidores, conforme bem demonstrado pelos números citados nesse trabalho.

Assim, com base nessa estratégia de contratação de servidores para auxílio dos juízes, será importante na continuação desse trabalho aferir em que medida essa estratégia adotada pelo Brasil pode de alguma forma gerar impactos concretos na prestação jurisdicional, mas, antes disso, será fundamental trilhar outro caminho necessário para o completo entendimento do tema. Isso será feito no próximo capítulo, que tentará compreender como se formam as decisões judiciais, incluindo estudos mais modernos que explicam como se dá a mecânica do ato de decidir e os fatores que exercem influência na atuação do magistrado.

3. ENTENDENDO O ATO DE DECIDIR

3.1. As teorias que tentam explicar a decisão judicial e a inerente complexidade do ato de julgar

Não é de hoje que se busca entender como é o processo de tomada de decisão por parte dos juízes. Nesse ponto, é bem elucidativa a citação do juiz Benjamin Cardoso (2004), que integrou a Suprema Corte dos Estados Unidos:

O trabalho de decidir causas se faz diariamente em centenas de tribunais em todo o planeta. Seria de imaginar que qualquer juiz descrevesse com facilidade procedimentos que já aplicou milhares de vezes. Nada poderia estar mais longe da verdade (CARDOSO, 2004, p. 3).

Uma outra barreira que acaba dificultando o entendimento dessa mecânica foi muito bem abordada por Posner⁴⁸ (2011), que sustenta que os juízes têm dificuldade de falar francamente sobre o ato de julgar, o que acaba contribuindo para o aumento desse vácuo.

Na tentativa de explicar como é feito o processo deliberativo do juiz ao decidir um caso, existem tradicionalmente duas correntes: os formalistas e os realistas. Os primeiros defendem que o juiz aplica a lei a um fato de forma lógica, mecânica e deliberativa. Já os realistas defendem que o juiz decide por sentimento, de forma intuitiva e somente em um segundo momento racionaliza para justificar aquela decisão que já foi tomada (GUTHRIE; RACHLINSKI; WISTRICH, 2007).

O formalismo acentua um elemento lógico e mecânico no processo jurisdicional, deixando de lado o elemento discricionário e voluntário da atuação do juiz. Prevalece a ideia de que o juiz deve declarar o direito de maneira não criativa, sem envolver valorações pessoais (CAPPELLETTI, 1993).

É bem verdade que não cabe traçar uma visão reducionista acerca do formalismo. Nesse sentido, Leiter (2010) esclarece que o formalismo legal pode ser visto por uma visão mais vulgar, que defende que a função do juiz se reveste unicamente na aplicação mecânica da lei. Também existe uma visão mais sofisticada, que reconhece que o raciocínio jurídico não é mecânico na medida em que exige que o juiz identifique as fontes válidas do direito,

⁴⁸ Trabalhou como juiz do Tribunal de Apelação da 7ª região (*U.S. Court of Appeals for the Seventh Circuit*) de 1981 até 2017. Também atuou como *Law clerk* na Suprema Corte americana de 1962 a 1963.

realize a interpretação dessas fontes e faça a distinção das fontes que são relevantes para o julgamento do caso.

No mesmo sentido, Tumonis (2012) esclarece que, dentro do grupo dos formalistas, há variáveis radicais que defendem a impossibilidade de qualquer fator externo seja apto a interferir na decisão judicial, assim como variáveis que atenuam essa visão. Por outro lado, o mesmo autor acentua que o realismo jurídico surgiu nos Estados Unidos na década de 1920 e desafiou a posição então prevalente de que os juízes são meros tomadores de decisão racionais. Embora os realistas também possuam diversas ramificações, em síntese, defendem que os juízes decidem antes mesmo de definir a regra legal aplicável ao caso, influenciados por questões ligadas a sua personalidade ou a suas ideologias políticas⁴⁹. E ressalta o autor que não cabem simplificações para diferenciar essas duas tendências, pois existem variantes dentro de cada uma delas.

Dentro desse contexto, deve ser ressaltado que, embora a atividade judicial sempre tenha sido de alguma forma criativa, apenas no século XX essa atuação criativa se intensificou, especialmente pela transformação do Estado nas sociedades modernas, seja através de intervenções em áreas sociais e econômicas que acabaram gerando leis mais vagas que possibilitaram a atuação mais criativa do juiz, seja pela construção de um Estado administrativo (CAPPELLETTI, 1993).

Em inúmeros casos, o legalismo é incapaz de resolver os casos e, nesse ponto, entra a criatividade do juiz para decidir, muitas vezes influenciado por opiniões políticas ou pela sua própria idiossincrasia. É comum que a decisão judicial publicada esconda as reais razões que provêm do subconsciente do juiz. Nesse ponto, o papel da intuição nas decisões judiciais foi um dos principais pontos trazidos pelo realismo jurídico, que ataca o legalismo no sentido de não ser capaz de dar aos juízes as ferramentas necessárias para decidir casos futuros⁵⁰ (POSNER, 2011).

O juiz Benjamin Cardoso (2004), ao explicar sobre a impossibilidade das regras e de os precedentes serem aptos a cobrir todas as situações da vida, traz algumas reflexões acerca do seu período como juiz:

⁴⁹ Embora já existisse o realismo jurídico antes das décadas de 1920 e 1930, são considerados os precursores do realismo jurídico nos Estados Unidos Oliver Wendell Holmes Jr, Benjamin Cardoso, Theodore Schroeder, Joseph Hutcheson, Jerome Frank (esses dois mais radicais), Roscoe Pound, Karl Llewellyn (esses dois mais centrais), entre outros. Na Europa, também no final do século XIX e início do século XX existiam ideias semelhantes mas que não criaram corpo no meio jurídico (TUMONIS, 2012).

⁵⁰ Outra importante contribuição do realismo foi deixar clara a distinção entre o processo de tomada de decisão e os julgamentos escritos. Assim, os juízes decidem com base em diversas influências e posteriormente justificam com base nas regras existentes (TUMONIS, 2012).

Em meus primeiros anos de juiz era tamanha a minha perturbação de espírito que eu não conseguia perceber que não havia rastros ou vestígios no oceano em que me lançara. Eu buscava a certeza. Fiquei deprimido e desanimado quando descobri que essa busca era fútil. Estava tentando alcançar a terra, a terra firme das normas fixas e estabelecidas, o paraíso de uma justiça que se revelasse ainda mais clara e mais dominante do que seus pálidos e tênues reflexos em minha própria mente e consciência vacilantes [...]

À medida que os anos se passavam e eu refletia mais e mais sobre a natureza do processo judicial, fui me resignando com a incerteza, pois passei a considerá-la inevitável. Passei a ver que o processo, em seus níveis mais elevados, não é descoberta, mas criação; que as dúvidas e apreensões, as esperanças e os temores são parte do trabalho da mente, das dores da morte e das dores do nascimento, em que princípios que serviram à sua época expiram e novos princípios nascem (CARDOSO, 2004, p.123).

Deve ser feita uma importante diferenciação entre os juízes da *civil law* e os juízes da *common law* no sentido de que, embora ambos tenham uma atuação criativa, os primeiros exercem uma criatividade mais oculta, na medida em que recebem uma criação profissional e não gostam de se colocar em evidência, ao passo que os juízes da *common law*, pelo fato de serem nomeados politicamente, possuem uma gênese mais criativa (CAPPELLETTI, 1993).

O realismo também sofreu fortes críticas fundadas em dois pontos principais: por um lado, era dito que todos os casos eram indeterminados para os juízes e, por outro lado, os juízes foram acusados de decidirem os processos previamente com base em preconceitos ou considerações políticas, o que daria margem para uma espécie de decisionismo. Na verdade, essas críticas se mostraram infundadas pois os juízes normalmente decidem com boa-fé e utilizam a intuição e as emoções para auxiliar no ato de decidir (POSNER, 2011).

Essas duas correntes principais deram ensejo a outras diversas correntes que buscam explicar a natureza das decisões judiciais.

Por exemplo, Weinberg e Nielsen (2012) trazem três perspectivas sobre a tomada de decisão judicial. A perspectiva empírica, em que o juiz decide os casos com base nas suas experiências vividas e interações com fatores sociais. A perspectiva legal, que defende a aplicação mecânica das leis aos fatos pelos juízes e, finalmente, a perspectiva política, que defende que a atuação dos juízes é guiada por ideologias, orientações políticas ou preferências estratégicas, o que pode ser denominado de modelo atitudinal.

Já Posner (2011), ao analisar o modelo judicial dos Estados Unidos, elenca pelo menos nove teorias aptas a explicar como os juízes decidem, mas faz uma importante ressalva

no sentido de que as nove teorias são incompletas e, em muitos casos, umas podem integrar as outras.

Inicialmente, se refere à teoria atitudinal, que sustenta que a decisão dos juízes são melhor explicadas pelas suas preferências políticas, entendidas essas não de forma estrita como se o juiz fosse decidir de acordo com um determinado partido político, mas de forma ampla, no sentido de que o juiz decide de acordo com ideologias ou princípios defendidos por uma vertente política (POSNER, 2011).

Por outro lado, o mesmo autor também cita a teoria estratégica, na qual os juízes nem sempre decidem como o fariam se a sua decisão não fosse submetida a outros juízes, ao legislador e ao público. De acordo com essa teoria, o fato de a decisão judicial ser submetida a terceiros interfere na forma como os juízes decidem⁵¹.

A teoria organizacional é a terceira teoria citada por Posner (2011) e sustenta que o agente (juiz) e seu mandante (Estado) têm interesses divergentes, mas o Estado tentará criar uma estrutura organizacional para minimizar essa divergência. A doutrina do precedente, muito forte nos países da *common law*, poderia ser indicada como uma forma de controle do juiz pelo Estado.

Já a teoria sociológica parte do pressuposto de que a composição do órgão julgador influenciará a decisão. Então, uma composição de três juízes de determinada vertente política poderá trazer um julgamento diferente se a composição fosse diversa. De acordo com essa teoria, os juízes não gostam de dissentar entre eles para não ficarem mal com o colega, além de que, por serem minoria, não adiantaria e obrigaria o voto vencedor a ser melhor justificado (POSNER, 2011).

A quinta teoria trazida pelo autor é a teoria econômica, que considera o juiz como um maximizador da utilidade, guiada pela busca de uma decisão racional. Exemplifica na pressão que alguns juízes fazem pelo acordo entre os litigantes e na excessiva delegação de funções para assistentes com o intuito de dar conta da alta carga de trabalho.

Ainda de acordo com Posner (2011), a teoria psicológica é aquela que decorre de impulsos não racionais e ilusões cognitivas. Busca realizar uma análise do processo inconsciente do decisor.

⁵¹ Nesse mesmo sentido, é a lição de Ribeiro e Arguelhes (2013). De acordo com os autores, o modelo estratégico funciona como uma espécie de limitação para a liberdade do juiz em razão da participação de outros atores que podem fazer com que a decisão seja revertida. Por exemplo, trazem uma situação de uma decisão colegiada em que um juiz mais liberal, para contar com o apoio de juízes mais conservadores, pode fazer um voto não tão liberal pois, do contrário, a sua posição ficaria vencida.

Também é indicada pelo autor a teoria pragmática, muito forte na justiça norte-americana e que sustenta que a decisão judicial deve estar fundamentada nas suas consequências, não bastando apenas a fundamentação na lei ou nos precedentes. Tem relação com o utilitarismo e com uma economia de bem-estar.

A oitava teoria é a fenomenológica, que faz uma ponte entre a pragmática e a legalista. Diferentemente do que ocorre na teoria psicológica, aqui é analisado o processo consciente do decisor. Analisa a consciência em primeira pessoa, como ela se apresenta na mente consciente. Se faz uma pergunta: como se sente o juiz ao tomar a decisão? (POSNER, 2011)

Por fim, Posner (2011) se refere à teoria legalista ou formalista, que parte do pressuposto de que as decisões judiciais estão delimitadas pelo direito (incluindo as leis e os precedentes). Para essa vertente, a decisão judicial está predeterminada por um corpo de regras pré-existentes, não devendo seguir as idiossincrasias de cada um dos juízes (ideologia, personalidade e trajetória individual). É utilizado um silogismo em que se parte de regras maiores que são aplicadas a um caso concreto e geram uma decisão que é uma regra menor. Nessa função, pode ser utilizada a interpretação, que também está vinculada a regras determinadas. Refere, ainda, que, no modelo norte-americano, o legalismo é mais forte nas instâncias inferiores, ao contrário das instâncias superiores que possuem uma maior atuação criativa.

Ao analisar a literatura existente acerca do estudo do processo de tomada de decisão dos juízes, Guthrie, Rachlinski e Wistrich (2007) esclarecem que tanto os formalistas como os realistas não conseguem explicar por completo como funciona a árdua tarefa de decidir, pois, por um lado, está claro que muitas vezes os juízes usam a intuição, mas, por outro lado, também se mostram plenamente capazes de aplicar as regras estabelecidas. Assim, os autores trazem uma proposta de uma terceira via para explicar esse fenômeno, o que denominam de modelo formalista-realista (*realistic formalism*), baseado em estudos contemporâneos na área da psicologia e estudos empíricos feitos pelos autores. Defendem que, normalmente, o juiz decide de forma intuitiva, mas, em alguns casos, substituem a intuição pela deliberação. Dizem, ainda, que filósofos como Descartes e Pascal há muitos anos já fazem a distinção entre a dedução e a intuição, mas recentemente estudiosos da psicologia vêm aprofundando esses estudos, já tendo formulado mais de uma dúzia de modelos de cognição do sistema dual que têm em comum a distinção entre o processo intuitivo e o processo deliberativo.

O estudo dessa perspectiva será aprofundado nos itens seguintes, mas, antes, será importante trazer mais elementos que demonstrem a complexidade do ato de julgar.

3.2. O mito da neutralidade do juiz e a caracterização do ato de julgar como humano

Após essa visão geral acerca das teorias existentes, é importante tocar em dois pontos fundamentais para o correto entendimento do ato de julgar: primeiramente, deve-se desconstruir o mito da neutralidade do juiz e, em um segundo momento, importante observar que o ato de julgar, sendo humano, é extremamente complexo.

O mito da neutralidade está superado nos dias atuais. Um juiz não pode ser alguém neutro, pois a neutralidade ideológica não existe, exceto se for verificada sob a forma de apatia e de irracionalidade, o que não se espera de um juiz. A atuação interpretativa do juiz vai variar conforme ele seja um conservador ou um liberal, um socialista ou um democrata cristão, sendo que um modelo democrático de magistratura terá ferramentas aptas a controlar a imparcialidade do juiz mediante controles internos, o que não impede que exista uma pluralidade ideológica por parte dos juízes (ZAFFARONI, 1994).

É importante, ainda, que sejam afastados os conceitos de neutralidade e de imparcialidade, sendo essa última um princípio basilar de um Estado de Direito.

A neutralidade diz respeito à pessoa não ter influência de aspectos subjetivos e preconceitos, enquanto a imparcialidade diz respeito a conseguir decidir de maneira justa considerando todas as visões existentes, ou seja, na imparcialidade, o julgador tem as suas visões próprias, mas tem a capacidade de observar e de se colocar em diferentes pontos de vista. Imparcialidade é decidir usando razões e princípios que todas as partes aceitariam como justos. Os juízes nunca podem ser neutros e não podem apagar o amálgama das suas experiências e isso nem seria bom para o julgador, pois é exatamente com base nas experiências e aprendizados dos juízes é que eles conseguem chegar a um julgamento justo (MCLACHLIN, 2003).

Essa constatação acerca da inexistência da neutralidade do julgador, aliada a um sistema judicial fundado na imparcialidade judicial, acaba criando margem para que o juiz muitas vezes não insira na fundamentação da decisão os reais motivos que o levaram a decidir naquele sentido, optando, ao contrário, por racionalizar juridicamente a decisão a fim de adequá-la aos modelos exigidos pelo sistema judicial.

Nesse sentido, é instigadora a reflexão proposta por Duarte, Baptista e Iorio Filho (2016):

Ou seja, a sentença é fruto do sentimento ou da sensibilidade do magistrado, mas a sua manifestação escrita não pode expressar esses sentimentos. Ele pode sentir, mas não pode expressar que sentiu! Apesar de ter de motivar e

explicitar o caminho da decisão, por dever de ofício, já que a fundamentação é a garantia da imparcialidade!

[...]

No final, é como se os dados empíricos nos chamassem à seguinte reflexão [escancarando também uma nítida contradição]: existe um mundo incontrolável que está dentro do juiz e que está fora dos autos. A única forma possível de acionar esse mundo interno é permitir e legitimar que os próprios magistrados externem esse mundo em suas decisões judiciais. Ocorre que, esse exercício pode explicitar eventuais parcialidades na jurisdição e essa crença é um dogma que o sistema não pretende confrontar. Assim, fica mais fácil, ao menos abstratamente, manter a lógica aparentemente funcionando. Todos acreditam e reproduzem que a fundamentação das decisões judiciais é o controle democrático do Judiciário e que a imparcialidade sustenta a ideia da Jurisdição (DUARTE; BAPTISTA; IORIO FILHO, 2016, p. 49/54).

Desconstruído o mito da neutralidade e feitas as necessárias diferenciações com a exigência de um atuar imparcial, cabe, nesse momento, aprofundar a ideia da complexidade existente no ato de decidir. Por ter relação com a própria natureza humana, talvez a ciência tenha dificuldade para entender os meandros da mente do juiz ao se deparar com um caso.

Nesse sentido, importante trazer a lúcida visão do ex-ministro do Superior Tribunal de Justiça e do Supremo Tribunal Federal Carlos Alberto Menezes Direito (2000):

O que se quer significar com isso é que a decisão judicial é, essencialmente, uma decisão humana. Sendo uma decisão humana ela não está, por inteiro, no domínio da ciência ou da técnica. O homem não existe somente porque tem o suposto domínio da razão. O homem existe porque ele é razão e emoções, sentimentos, crenças. A decisão judicial é, portanto, uma decisão que está subordinada aos sentimentos, emoções, crenças da pessoa humana investida do poder jurisdicional (DIREITO, 2000, p. 27).

Cabe também citar a perspectiva de Cardoso (2004):

Há, em cada um de nós, uma corrente de tendências – quer a chamemos de filosofia, quer não – que dá coerência e direção ao pensamento e à ação. Os juízes, como todos os mortais, não podem escapar a essa corrente. Ao longo de suas vidas, são levados por forças que não conseguem reconhecer nem identificar – instintos herdados, crenças tradicionais, convicções adquiridas; o resultado é uma perspectiva de vida, uma percepção das necessidades sociais [...] (CARDOSO, 2004, p.3)

O ex-juiz da Suprema Corte australiana Michael Kirby (1998), ao falar em conferência sobre o assunto, bem resumiu o que se está a tratar quando se tenta entender o que ocorre nas decisões judiciais:

A tomada de decisão em qualquer circunstância é uma função complexa combinando lógica e emoção, aplicação racional de inteligência e razão, respostas intuitivas para experiência, bem como forças fisiológicas e psicológicas das quais o tomador de decisão é apenas parcialmente consciente (KIRBY, 1998, n.p., tradução nossa)⁵².

Prado (2010) explica, com base nas lições de Karl Llewellyn, que a mente do juiz, primeiramente, busca a decisão que considera justa para, em um segundo momento, enquadrá-la no suporte normativo, evidenciando-se a existência de um forte aspecto subjetivo por parte do juiz no ato de julgar.

Em complementação, Larenz (1997) refere que existem hipóteses em que o julgador se vê diante de várias possibilidades de decisões justas, ficando a escolha, muitas vezes, relacionada à intuição pessoal ou convicção íntima do juiz:

Quando nenhuma das resoluções possíveis seja manifestamente injusta, a resolução é deixada, nos casos mencionados, à intuição valorativa e à convicção do juiz. Aqui existe, decerto, o perigo de que no julgamento do juiz se insinuem, sem que ele próprio disso tenha consciência, preconceitos de diversas ordens, que, como sempre, podem ser limitados. (LARENZ, 1997, p.415)

Barroso (2014) conta uma história que bem ilustra como as pessoas pensam de forma diferente e enxergam o mundo de diferentes pontos de observação, sendo que os juízes como seres humanos não fogem dessa regra:

A história de dois amigos, que se passa no Alasca. Dois amigos que estavam tomando cerveja em um bar e, como previsível, conversavam sobre mulheres, depois passaram para esportes diversos e, depois de certa quantidade de cerveja, estavam falando sobre religião. Um deles era religioso, o outro era ateu. A certa altura, o ateu fala para o religioso: “Essa história de Deus... não é que eu nunca tenha tentado acreditar, eu já tentei mais de uma vez. Ainda, recentemente, eu estava perdido no meio de uma tempestade de neve, eu estava congelando, não achava o meu caminho de volta e eu sabia que eu iria morrer. Então, eu me ajoelhei no chão e falei: Deus, se você existe, venha me ajudar e me salva”. E o religioso fala para ele: “Bom, então depois disso, você se tornou um homem crédulo, porque, pelo que vejo, você está vivo e bem aqui do meu lado”. E ele falou: “Estou, mas que Deus que nada. Deus não apareceu. O que aconteceu é que vinha passando um casal de esquimós, eles me viram, me aqueceram, me mostraram o caminho da saída e, por isso, eu estou vivo. Nem sinal de Deus (BARROSO, 2014, p.16).

⁵² No original: “Decision-making in any circumstances is a complex function combining logic and emotion, rational application of intelligence and reason, intuitive responses to experience, as well as physiological and psychological forces of which the decision-maker be only partly aware” (KIRBY, 1998, n.p).

O ex-chefe de justiça dos Estados Unidos William H. Rehnquist (1992) esclarece que os juízes, sejam aqueles que atuam no julgamento ou aqueles que atuam em grau de apelação, não são fungíveis, ou seja, cada um deles traz um histórico pessoal, sendo que as experiências pelas quais passou influenciarão no momento da tomada de decisão.

Essa diversidade ou fungibilidade descrita por Rehnquist decorre de diversos fatores, na medida em que cada ser humano teve uma criação familiar diferente, uma formação educacional específica, foi submetido a princípios religiosos diversos e teve experiências diferentes, seja na vida pessoal ou na vida profissional. No momento de decidir toda essa diversidade influenciará a conduta a ser adotada pelo juiz.

No que se refere às experiências profissionais anteriores, Posner (2011) ressalta que são aptas a influenciar o processo de tomada de decisão do juiz. O autor, na tentativa de explicar como essa influência pode ocorrer, traz um exemplo prático de um juiz que, antes do exercício da magistratura, teve, em experiências profissionais pretéritas, uma relação ruim com sindicatos ou com executivos, sendo que esse lastro profissional anterior de alguma forma pode influenciar o juiz quando for decidir um processo em que algum desses personagens se relacionem.

Por outro lado, cabe ressaltar que a complexidade do ato de julgar está umbilicalmente relacionada com uma das principais ferramentas voltadas à aplicação do direito que estão à disposição do juiz: a interpretação.

Como já foi visto, está superada aquela visão tradicional do processo que prevê uma atuação mecânica do juiz na análise de fatos, leis e precedentes. Hoje em dia, se entende que a função do juiz extrapola esse atuar mecânico, pois, na sua atividade diária, os juízes são instados a interpretar valores que se modificam de tempos em tempos (MASON, A., 2003).

Da mesma forma, Barroso (2014) esclarece que, nos dias de hoje, a mera aplicação da norma não basta como ferramenta para o juiz decidir casos difíceis ou casos que exijam uma interpretação constitucional, diferente do que ocorria na visão do juiz como mero aplicador de normas defendida pelos formalistas:

A norma trazia, em si, a solução que o constituinte ou o legislador havia concebido abstratamente para resolver os problemas. Os fatos existiam para serem subsumidos naquela norma, para que se produzisse o silogismo que produzia a decisão judicial. A norma era a premissa maior; os fatos, a premissa menor; e a sentença era a conclusão. E o juiz, ainda no modelo tradicional, era o profissional que desempenhava uma função técnica de

conhecimento; revelar, no caso concreto, a solução que estava pré-pronta na norma jurídica (BARROSO, 2014, p. 18).

A interpretação é uma atividade humana natural e intuitiva, não estando submetida a regras e nem a uma lógica predeterminada (POSNER, 2011).

A atividade interpretativa do juiz é central na sua atuação e abrange tanto as regras jurídicas como os fatos. E, nesse ponto, é muito importante observar a influência da sua personalidade no exercício da atividade interpretativa. O juiz, quando interpreta, não atua com neutralidade, pois o seu sistema de convicções é central na definição da regra que vai aplicar e como será interpretada no caso concreto (DIREITO, 2000).

Importante ressaltar que Aguiar Junior (1989), ao se referir à tarefa de interpretação do juiz, se coloca em posição intermediária entre os positivistas e os realistas, defendendo que o juiz não está adstrito à lei como defendem os positivistas, devendo sempre buscar a justiça. Mas isso não lhe dá o direito de atuar com total liberdade, estando vinculado ao ordenamento jurídico (esse visto de forma ampla, abrangendo a lei, os princípios, postulados de direito natural, de justiça e de equidade) e aos valores sociais do ambiente em que vive. Assim, não pode o juiz sobrepor os seus sentimentos pessoais aos sentimentos médios daquela sociedade.

Em sentido similar, é o posicionamento de McLachlin (2003), que atuou por muitos anos como juíza da Suprema Corte do Canadá e como Chefe de Justiça daquele país. De acordo com ela, a verdadeira natureza da decisão judicial está situada entre o mito da declaração da lei e a posição de que as decisões judiciais são retratos da idiossincrática adoção de preferências do juiz. Diz que, embora fatores subjetivos possam influenciar a tomada de decisão, é possível que o juiz consiga decidir com racionalidade e com imparcialidade. Nesse sentido, ela propõe que o juiz, ao decidir, adote uma objetividade consciente (*conscious objectivity*) para garantir que os aspectos subjetivos não estejam interferindo na sua decisão. O primeiro passo para esse controle é que o juiz entenda que é impossível ser neutro. Em um segundo passo, deve identificar os preconceitos e vieses, eliminando aqueles que sejam negativos, como o racial, por exemplo.

É importante ressaltar que nenhum intérprete chega ao sentido da norma apenas após a aplicação dos tradicionais métodos de interpretação. Na realidade, antes de se deparar com uma norma, o intérprete já tem uma pré-compreensão do seu significado, sendo que essa pré-compreensão pode ser da subjetividade, quando está relacionada com os valores, com a formação, a vivência e as experiências de vida do intérprete, e pode ser jurídica, quando

vinculada à área do direito, como ocorre com a jurisprudência (ARRUDA JR.; GONÇALVES, 2002).

Por outro lado, a formação e a origem social do jurista são fatores muito importantes na formação dos valores, dos princípios e critérios que serão adotados pelo magistrado no momento de interpretar. Esses fatores formarão a maneira de raciocinar do juiz e inspirarão os seus julgados, de forma que o sentimento de justiça do juiz decorre de todos os dados prévios que são estabelecidos pela sua personalidade (SOUZA, 2008).

Nesse ponto, após fixar premissas sobre a decisão judicial e alertar sobre a complexidade do ato, é importante trazer a visão de como se dá o processo de tomada de decisão por parte dos juízes.

Posner (2011), ao se referir ao processo de tomada de decisão nas cortes norte-americanas, desconstitui aquela imagem tradicional do juiz, estudando artigos acadêmicos para tomar uma decisão. Na prática diária, os magistrados leem um informe, discutem com os seus assessores, enfrentam os argumentos orais, eventualmente, podem estudar alguma questão específica do caso ou do direito e discutem com os demais juízes. Todos esses passos não são demorados e recebem uma alta carga relacionada à experiência, personalidade e temperamento do juiz.

Direito (2000) menciona que a decisão judicial se dá em duas etapas. Na primeira etapa, o juiz deve conhecer todos os fatos da causa e, apenas em um segundo momento, o juiz determinará as regras e os princípios aplicáveis aos fatos.

O ex-ministro do Superior Tribunal de Justiça Rui Rosado de Aguiar Júnior (1989) bem sintetiza a complexidade do ato de julgar ao referir que, ao decidir, o juiz leva em conta o seguinte:

(a) norma individualizada, imediatamente aplicável ao caso; (b) os princípios gerais do sistema jurídico vigente, entre eles os decorrentes das ideias de justiça e de equidade, e os fins e valores sociais que essa ordem se propõe a preservar; (c) sofre, como qualquer pessoa, a atuação de fatores múltiplos, de ordem emocional, psíquica, circunstancial; (d) sente o efeito de suas convicções ideológicas; (e) por fim, reflete sobre as consequências reais que decorrerão da decisão. O juiz deve estar consciente destes aspectos do seu trabalho, para ter a lucidez suficiente que lhe permita identificar, analisar e criticar as circunstâncias que o acometem, inclusive para se policiar, pois do contrário será um ingênuo influenciado por fatores que ele mesmo desconhece, mas que certamente existem e são eficazes (AGUIAR JÚNIOR, 1989, p. 16).

Por outro lado, Barroso (2014) faz uma diferenciação entre os casos fáceis, que são resolvidos sem dificuldade com as normas aplicáveis, e os casos difíceis, que são aqueles que não se resolvem meramente com a aplicação da norma. Nesses casos difíceis, o juiz será influenciado por três fatores principais: pelas normas, por sua ideologia e por questões institucionais. Assim, o juiz terá que solucionar o caso a partir das normas postas, sejam constitucionais ou infraconstitucionais, e a partir daí influenciarão fatores pessoais como a sua ideologia, ou seja, o que pensa ser correto, justo. Além desses dois fatores, o juiz também será limitado por questões institucionais como a separação de poderes, a legitimidade democrática do Poder Judiciário e a opinião pública.

Por fim, Duarte e Iorio Filho (2020) mencionam ainda uma outra perspectiva, a qual denominam de gramática das decisões judiciais, que pressupõe que os juízes, ao decidir, buscam a motivação através de estratégias argumentativas/discursivas e se utilizam de estruturas e regras de formação discursiva, o que permite que se produza um sentido para o conteúdo da norma a partir da interpretação de textos, preceitos, enunciados e disposições. Essa produção de sentido se funda em três origens distintas: a doutrina jurídica (vista como um marco para a construção de opiniões), a retórica (significando a busca da persuasão por parte dos atores do processo) e a cultura jurídica (com influências dentro e fora do Poder Judiciário).

Em outras palavras:

Uma gramática decisória implica na identificação de um sistema de regras lógicas que informam os processos mentais de decisão; fórmulas que regulam o pensamento e estruturam as decisões; isto é, estruturas que orientam a construção do discurso que se materializa nas decisões judiciais. Essa gramática estaria internalizada pois é ela que, pela repetição e interação entre os atores do campo jurídico, habilita o juiz a compreender o sentido dado ao direito para então decidir (DUARTE; IORIO FILHO, 2020, p.308)

Assim, feita uma explanação geral acerca das teorias mais tradicionais sobre a mecânica das decisões judiciais, bem como acerca da complexidade do ato de julgar, verificada empiricamente por juristas e estudiosos do assunto, o trabalho procurará, nos próximos passos, demonstrar o que modernas pesquisas têm descoberto com relação ao ato de julgar.

3.3. As descobertas das ciências cognitivas e da neurociência sobre o processo de tomada de decisão

Embora o estudo sobre as teorias do processamento dual (*dual process* ou *dual-system theory*) já exista desde o terceiro quarto do século XX, apenas no início do século XXI os termos Sistema 1 e Sistema 2 se popularizaram, embora se acredite que os termos vêm sendo simplificados em excesso e as divisões normalmente feitas entre os sistemas não serem unânimes entre os estudiosos⁵³ (EVANS, 2008).

Ao se fazer um panorama geral, percebe-se que a psicologia do julgamento e da tomada de decisões foi dominada por três paradigmas principais. O primeiro se relaciona à ideia de que as heurísticas e vieses se apoiam em julgamentos relacionados à probabilidade. Nessa linha, podem ser incluídos os estudos de Daniel Kahneman, entre outros. O segundo paradigma se refere à ideia de tomada de decisão sob risco, sendo capitaneada, por exemplo, por Wu G. A terceira vertente se relaciona com a teoria do julgamento social e o modelo de lente, e defende que julgamentos são feitos quando várias pistas estão disponíveis no ambiente, assim como ocorre com um diagnóstico médico. Essa linha de pensamento é a menos difundida, sendo defendida por Doherty (EVANS, 2008).

Não se busca, nesse trabalho, um aprofundamento maior na área da ciência cognitiva, mas apenas mostrar que o processo de tomada de decisão dos seres humanos é complexo, e isso não difere para os juízes.

Kahneman (2012) descreve o Sistema 1 como sendo os eventos mentais que ocorrem automaticamente e exigem pouco ou nenhum esforço. Por um lado, abrange habilidades que o ser humano possui de forma inata e que permitem a percepção do mundo ao seu redor. Por outro lado, também abrange aquelas atividades mentais que se tornam rápidas e automáticas por meio da prática prolongada, como ocorre, por exemplo, com os grandes jogadores de xadrez. Já o Sistema 2 é aquele deliberado, que exige a atenção e gera um esforço quando é utilizado⁵⁴.

O autor propõe que, enquanto o Sistema 1 funciona de forma automática, o Sistema 2 está em um modo de pouco esforço e isso ocorre na maior parte do tempo, com o Sistema

⁵³ O trabalho de Evans traz uma tabela, contendo as diversas nomenclaturas que os autores utilizam para designar os dois sistemas. Por exemplo, o Sistema 1 também é denominado de automático, experiencial, implícito, heurística, associativo, intuitivo, reflexivo, inconsciente adaptável e impulsivo. Já o Sistema 2 também é denominado de controlado, racional, explícito, sistemático, baseado em regras, analítico, consciente e reflexivo (EVANS, 2008, p. 257).

⁵⁴ Kahneman (2012, p. 40) faz uma advertência no sentido de que apenas utiliza a nomenclatura “Sistema 1” e “Sistema 2” com objetivo de facilitar o entendimento sobre o assunto: “devo deixar absolutamente claro que se tratam de personagens fictícios. Sistema 1 e Sistema 2 não são sistemas no sentido clássico de entidades com aspectos ou partes que interagem. E não há nenhuma parte do cérebro que um ou outro sistema chamaria de lar”.

2 sendo influenciado pelas impressões, intuições, intenções e sentimentos gerados pelo Sistema 1. Por outro lado, quando as coisas ficam difíceis, o Sistema 2 é acionado e assume o controle⁵⁵.

Ao analisar o comportamento judicial, Guthrie, Rachlinsk e Wistrich (2007) propõem um modelo que se baseia no modelo geral de julgamento proposto por Kahneman e Shane Frederick e sustentam que os juízes se utilizam de um julgamento intuitivo inicial, que pode ser substituído por um sistema deliberativo em um segundo momento. Assim, o estudo deles se afasta das correntes formalista e realista e defende que o juiz, como uma pessoa comum, tende a usar inicialmente a intuição, que poderá ser substituída pela deliberação em casos mais complexos.

De acordo com os autores, o Sistema 1 se refere àqueles processos que são ativados espontaneamente sem demandar o consumo de muita atenção. São automáticos, intuitivos, sem esforço e rápidos. Também engloba as emoções⁵⁶. Já o Sistema 2 se refere a operações mentais que exigem esforço, motivação, concentração e execução de regras aprendidas. Da mesma forma, exigem um esforço alto por parte de quem está tomando a decisão e são lentos.

Evans (2008) prefere que os sistemas sejam denominados de tipo 1 e tipo 2⁵⁷. O referido autor traça uma diferenciação no sentido de que o Sistema ou tipo 2 exige um acesso a uma central de memória de trabalho com capacidade limitada, enquanto o Sistema ou tipo 1 não exige esse acesso. Assim, os processos do tipo 2 são lentos, sequenciais e com capacidade limitada, ao passo que os processos do tipo 1 se referem a qualquer processo na mente que ocorra de forma automatizada sem utilizar a capacidade da memória. Essa atuação engloba os comportamentos intuitivos (por exemplo a percepção e a atenção), um sistema de aprendizado e um sistema que, depois de muita repetição, deixa de ser deliberativo para ser automatizado. Talvez, por existirem tantas variações do tipo 1 é que tenham surgido tantas teorias sobre o processamento dual, mas não existe divergência quanto ao fato de que o sistema do tipo 2 depende do sistema do tipo 1 para o seu regular funcionamento.

⁵⁵ Para diferenciar ambos, o autor traz como exemplo uma foto de uma mulher com raiva em que basta um olhar para que o cérebro processe e identifique aquele sentimento, sem ser necessário qualquer deliberação ou esforço mental. Diferente do que ocorre quando se observa uma conta de 17 x 24, em que a solução não vem à mente de forma imediata, exigindo deliberação para chegar na resposta correta.

⁵⁶ Evans (2008) explica que muitos autores, ao tratar do sistema dual, não falam das emoções, mas os que tratam incluem ela no Sistema 1.

⁵⁷ Não obstante o autor visualize que boas práticas empíricas se originaram das teorias duais, ele acredita que a literatura científica não caminha bem no estudo dos dois sistemas. Acredita, por exemplo, que provavelmente é um erro chamar o sistema do tipo 1 de sistema, assim como possivelmente o sistema do tipo 2 não abarca apenas as questões deliberativas como defendem os estudos.

Por outro lado, discorrendo sobre o mesmo fenômeno, embora se utilizando de uma nomenclatura diversa, Lieberman (2003) se utiliza da terminologia reflexivo ou Sistema X para aqueles processos que se dão de forma automática (de forma implícita, inconsciente ou irracional) e refletido ou Sistema C para aqueles atos controlados (que sejam explícitos, conscientes ou racionais). Esclarece que os sistemas não atuam de forma separada, mas atuam de forma simultânea com o Sistema X, tendo a primeira oportunidade de dar uma solução e, caso não seja possível, se recorre para o Sistema C.

O autor traz um exemplo bem elucidativo, explicando que um homem, quando vai abrir uma maçaneta, age de forma automática, considerando a função que normalmente se espera de uma maçaneta, mas se perceber algum defeito na maçaneta que exija uma ação diversa, passa a ser utilizado o sistema controlado que assume o controle após o automático falhar.

Desta forma, independente da nomenclatura que seja utilizada, a ciência cognitiva nos revela um panorama consolidado no sentido de que o processo cognitivo dos seres humanos possui duas formas de tomar decisões: por um lado, o processo cognitivo rápido, automático e inconsciente e, por outro lado, o processo cognitivo lento, deliberativo e consciente.

Trazendo o foco do estudo para a função judicial, são valiosas as contribuições de Posner (2011) no sentido de que a intuição tem um papel fundamental na tomada de decisões judiciais, podendo ser compreendida como uma forma de abreviar o acesso a um repositório de conhecimentos que já está incorporado no subconsciente do decisor e que foi adquirido ao longo dos anos através da sua própria experiência pessoal. No caso dos juízes norte-americanos que, normalmente, possuem uma vasta experiência, é aumentado o uso da intuição, podendo tal atuar ser muito útil tanto em casos mais complexos como em casos mais simples.

Não obstante o panorama delineado acima, é preciso ressaltar que existem diversas diferenças entre as teorias do processamento dual, não apenas quanto às nomenclaturas utilizadas, mas também em relação a alguns conceitos fundamentais para o entendimento do tema.

Uma dessas questões é trazida por Evans (2008) que, ao analisar o panorama geral das teorias duais, defende a existência de duas vertentes: uma delas engloba aqueles autores que defendem que os Sistemas 1 e 2 atuam de forma paralela, com predominância e controle do Sistema 2 sobre o Sistema 1, e uma segunda vertente, denominada de intervencionista, sustenta que o Sistema 1 influencia o funcionamento do Sistema 2, inclusive guiando o

comportamento humano, cabendo ao Sistema 2 apenas buscar uma forma de justificar aquele comportamento.

Observado pelo prisma da anatomia cerebral, o sistema automático é composto pela amígdala, pelos gânglios da base e pelo córtex temporal lateral. A amígdala tem relação com sinais de ameaça e a glândula basal se vincula com comportamentos relacionados à recompensa. Essa estrutura cerebral forma uma base de conhecimento muito eficiente sobre as características sociais e afetivas dos fenômenos sociais. Esse sistema contém nossas teorias e expectativas implícitas que nos permitem interagir sem problemas com o mundo, promovendo perfeitamente nossos objetivos e evitando nossos inimigos (LIEBERMAN, 2003).

Já o sistema controlado é composto por três mecanismos neurocognitivos que trabalham em conjunto: o córtex cingulado anterior, o córtex pré-frontal e o lobo temporal medial (incluindo o hipocampo). As duas primeiras regiões são responsáveis por detectar a necessidade de controle descendente e por implementar o controle, respectivamente. O lobo temporal medial armazena informações sobre episódios na medida em que exigem um processamento controlado. Esse mecanismo pode ser bem compreendido se for observado o exemplo de uma pessoa igualitária que, por algum motivo, tenha uma percepção ruim com relação a uma pessoa de outra raça. Nesse momento, o sistema controlado agirá para não permitir essa atitude (LIEBERMAN, 2003).

Assim, entendido o funcionamento básico do tomador de decisões de acordo com os fundamentos das teorias duais, bem como com explicações relacionadas à anatomia cerebral, cabe tocar em dois pontos importantes que estão ligados ao funcionamento do Sistema 1 e, em alguns casos, podem levar os tomadores de decisão a incidirem em ilusões cognitivas: as heurísticas e os vieses.

De acordo com estudos da psicologia, os seres humanos se valem de atalhos mentais chamados de heurísticas para tomar decisões complexas. Na maioria das vezes, a utilização dessas heurísticas facilita o julgamento, mas, em algumas ocasiões, pode produzir erro no julgamento⁵⁸. A confiança nessas heurísticas pode, em algumas ocasiões, ter potencial para criar ilusões cognitivas (GUTHRIE; RACHLINSKI; WISTRICH, 2001).

A busca pelo menor esforço, muitas vezes, se dará com a realização de uma resposta fácil para responder a uma pergunta difícil e, embora em muitas ocasiões seja o suficiente

⁵⁸ Juízes especializados podem ser capazes de evitar os erros que essas heurísticas podem causar, podendo desenvolver heurísticas adaptativas que possam auxiliá-los a tomar decisões superiores nas suas áreas de especialidade (RACHLINSKI; GUTHRIE; WISTRICH, 2006).

para o julgamento, em outros casos poderá gerar erros em razão da simplificação. É verdade que nesses casos o Sistema 2 tem a oportunidade de rejeitar ou modificar essa resposta intuitiva, mas isso não ocorre na maioria das vezes pois o Sistema 2 é preguiçoso e tem uma tendência de seguir o caminho do menor esforço (KAHNEMAN, 2012).

Os estudos mostram que, como regra, o cérebro vai utilizar o sistema automático como decorrência da busca pelo menor esforço e o sistema da deliberação apenas será acionado quando houver exigência nesse sentido (CASEY; BURKE; LEBEN, 2013).

Um outro fator que pode levar a ilusões cognitivas diz respeito a combinação de um Sistema 1, que busca coerência com as poucas informações disponíveis⁵⁹, e um Sistema 2, que é preguiçoso e que muitas vezes vai encampar essas impressões intuitivas do Sistema 1 (KAHNEMAN, 2012).

Além dessa questão de busca pelo menor esforço, no que toca aos juízes, cabe mencionar a circunstância de que estão submetidos à pressão do tempo pelo excesso de demanda aliada a condições incertas de julgamentos, o que acaba fazendo com que os atalhos cognitivos sejam utilizados (GUTHRIE; RACHLINSKI; WISTRICH, 2001).

De forma diversa, Gigerenzer e Gaissmaier (2011) criticam os autores que associam as heurísticas com erros ao mesmo tempo em que associam a estatística e a lógica à racionalidade. Eles contestam essa visão, defendendo que as heurísticas muitas vezes permitem decisões muito eficientes e, por isso, deveriam ser tratadas pela ciência no mesmo plano da lógica e da estatística. Salientam que, muitas vezes, métodos simples de previsão são mais eficientes do que cálculos estatísticos complexos.

Assim, esses autores, ao definirem as heurísticas, não consideram qualquer perda da qualidade na decisão, muito pelo contrário, pois definem as heurísticas como processos cognitivos eficientes, conscientes ou inconscientes que ignoram parte das informações para decidir. Em outras palavras, é uma estratégia que ignora parte das informações com o objetivo de tomar decisões mais rápidas e eficazes do que métodos tradicionais que são mais complexos.

De outra banda, Nugent (1994) conceitua o viés (*bias*) como sendo uma inclinação ou predisposição para um lado, sendo mais sutil do que o preconceito (*prejudice*) que se refere a uma ideia já consolidada antes de analisar os fatos, sendo algo mais visível.

⁵⁹ O autor chama isso de WYSIATI, que traduz as iniciais de *what you see is all there is* (o que você vê é tudo o que há). Essa característica do Sistema 1 faz com que o ser humano sempre busque a coerência e o conforto cognitivo com informações parciais e isso pode acabar levando a ilusões cognitivas.

Em sentido diverso, Casey, Burke e Leben (2013) não fazem essa diferenciação e, ao trazerem para o campo jurídico, dizem que vieses se baseiam em preconceitos ou visões predeterminadas e, também, podem afetar a qualidade do julgamento. Embora seja difícil identificar vieses de forma explícita nas sentenças e decisões, pesquisas mostram que os juízes estão sujeitos a esse tipo de influência cognitiva⁶⁰.

Idealmente, os juízes fazem a tomada de decisões com base em fatos, nas provas e na lei, deixando de lado vieses, emoções e características pessoais. Mas não é isso que ocorre na prática, pois não é possível que o juiz, ao decidir, não seja influenciado por suas condições pessoais internas como idade, religião, valores, temperamento, condição psíquica, ou por influências externas como a cultura em que vive o juiz, as forças políticas, entre outras influências. Muitas vezes, ao decidir, o juiz é influenciado por esses vieses de forma consciente ou inconsciente⁶¹ (NUGENT, 1994).

O mesmo autor esclarece que a maioria dos juízes acredita que julga de forma imparcial, objetiva e justa, tendo uma verdadeira fé cega na sua imparcialidade, o que pode dificultar a identificação de influências muitas vezes inconscientes nas suas decisões.

Pesquisa realizada por Sunstein e Jolls (2006) realizou testes de associação implícita (*implicit association test - IAT*) que demonstraram a ocorrência de vieses raciais em pesquisas feitas pela internet em que os participantes associaram a palavra preto com desagradável. Embora pesquisas com esse tipo de viés implícito não costumem ser associadas às descobertas da psicologia cognitiva e da economia comportamental, os autores acreditam que esses vieses implícitos possuem um caráter automático guiado pelo Sistema 1. Chegam a essa conclusão pelo fato de as características como cor da pele, opção sexual ou idade serem respondidas no teste de associação implícita de forma tão rápida que os participantes não tiveram tempo para deliberar⁶².

⁶⁰ Interessante o relato de uma decisão proferida no ano de 1997 pela Suprema Corte do Canadá que, ao mesmo tempo, mostra na prática que os juízes são influenciados por vieses e que a neutralidade não é algo atingível. Na ocasião, um juiz negro de um tribunal da juventude absolveu um jovem também negro da acusação de ter agredido um policial branco. Na decisão, o juiz afirmou que os policiais brancos sempre mentiam para prejudicar as minorias. A Suprema Corte entendeu, de forma majoritária, que o juiz negro poderia ter feito essa afirmação. Na decisão, foi dito que a neutralidade é uma meta utópica e que a justiça deve buscar a imparcialidade (MASON, K., 2003).

⁶¹ De acordo com Nugent (1994), na justiça norte-americana são identificados alguns tipos de vieses, especialmente aqueles relacionados ao gênero (principalmente no direito de família e nos crimes sexuais em que a mulher é a vítima), o viés racial e étnico (em especial no direito criminal, em que a maioria dos condenados compõem as minorias), religioso e social.

⁶² Importante estudo feito sobre discriminação por preconceito implícito (*implicit bias*) foi realizado por Marmelstein (2021) e aproximou pesquisas que tratam sobre esse fenômeno ao âmbito jurídico. Nesse estudo, o referido autor esclarece que existem três tipos de preconceito: o explícito, o dissimulado e o implícito. Por um lado, tanto o explícito como o dissimulado se manifestam de forma consciente, ou seja, o sujeito discriminador sabe que está agindo de forma preconceituosa e apenas se diferenciam entre si pelo fato de que,

Explicadas as ideias gerais que se relacionam com as heurísticas e vieses, cabe referir uma outra questão que é muito importante quando se estuda a tomada de decisões: a influência das emoções.

De acordo com Evans (2008), muitos autores, ao estudarem o processamento dual, simplesmente ignoram a existência da emoção, mas para aqueles que incluem o estudo da emoção nas pesquisas consideram as suas influências no Sistema 1.

Kahneman (2012) relata que a emoção hoje está relacionada com julgamentos intuitivos, sendo que, em muitos casos, ao se tomar uma decisão, a pessoa se orienta por sentimentos como gostar ou não gostar de alguma coisa, deixando o raciocínio e a deliberação para segundo plano⁶³.

A emoção vem sendo estudada também em outros campos do conhecimento e não apenas pelas ciências cognitivas.

O estudo da influência da emoção nas decisões judiciais extrapola uma única disciplina e exige uma análise interdisciplinar, sendo que, nos últimos anos, vem sendo valorizada a influência da emoção na tomada de decisão⁶⁴, estando as decisões judiciais também abrangidas por esse fenômeno, sem que se desconsidere a racionalidade (PRADO, 2010).

Damásio (2012), no campo da neurociência, desconstruiu o dogma de que a verdadeira racionalidade é aquela em que o indivíduo consegue decidir deixando de lado as emoções. O referido autor, a partir de estudos de pacientes que, por algum tipo de patologia, não tinham a capacidade de exprimir emoções, percebeu que esses pacientes tiveram sérios comprometimentos na racionalidade e na capacidade de tomar decisões⁶⁵.

no primeiro caso, o preconceito é assumido claramente e, no dissimulado, o agente tenta esconder as razões dos seus atos. Já o preconceito implícito se manifesta de forma inconsciente, ou seja, sem que o agente discriminador perceba que está agindo de forma preconceituosa. Esse tipo de preconceito se insere no Sistema 1, sendo ativado de forma automática, muitas vezes originado de esquemas mentais construídos ao longo do tempo no sujeito.

⁶³ O autor traz o exemplo de um executivo que investiu milhões de dólares na compra de ações da empresa automobilística Ford e, ao invés de justificar a escolha com base em análises contábeis e econômicas feitas por especialistas, relatou que fez a escolha com base em uma recente visita a uma feira automobilística em que ficou impressionado com a qualidade dos carros fabricados pela empresa. Assim, uma questão difícil (investir ou não considerável quantia de dinheiro) foi respondida por uma resposta fácil (gosto pelos carros da Ford), demonstrando a influência daquele sentimento na tomada de decisão.

⁶⁴ Cabe referir pesquisa realizada no ano de 1983 em que 84 pessoas foram entrevistadas por telefone em dias bonitos e dias fechados, tendo sido constatado que o clima tinha efeito concreto no humor da pessoa (SCHWARZ; CLORE, 1983).

⁶⁵ Nesse sentido, cabe trazer um caso mencionado por McLachlin (2003) que reproduz um relato do neurologista Dr. Oliver Sacks, no sentido de que um juiz que sofreu lesões cerebrais decorrentes de fragmentos de projéteis desistiu da carreira de juiz, pois perdeu a capacidade de utilizar as emoções e de se colocar no lugar dos envolvidos para auxílio da tomada de decisões.

Ao analisar anatomicamente o cérebro humano, Damásio (2012)⁶⁶ descreve as regiões cerebrais que são fundamentais para a tomada de decisões:

Primeiro, existe uma região do cérebro humano, constituída pelos córtices pré-frontais ventromedianos, cuja danificação compromete de maneira consistente, de uma forma tão depurada quanto é provável poder encontrar-se, tanto o raciocínio e tomada de decisão como as emoções e sentimentos, em especial no domínio pessoal e social. Poder-se-ia dizer, metaforicamente que a razão e a emoção “se cruzam” nos córtices pré-frontais ventromedianos e também na amígdala.

Segundo, existe uma região do cérebro humano, o complexo de córtices somatossensoriais no hemisfério direito, cuja danificação compromete também o raciocínio e a tomada de decisão e as emoções [...]

Em suma, parece existir um conjunto de sistemas no cérebro humano consistentemente dedicados ao processo de pensamento orientado para um determinado fim, ao qual chamamos raciocínio, e à seleção de uma resposta, a que chamamos tomada de decisão, com uma ênfase especial no domínio pessoal e social. Esse mesmo conjunto de sistemas está também envolvido nas emoções e nos sentimentos e dedica-se em parte ao processamento dos sinais do corpo (DAMÁSIO, 2012, p.80).

Fazendo um fecho dos estudos trazidos por Antônio Damásio, verifica-se que, no campo da neurociência, o processo de tomada de decisão é comandado pelo mesmo sistema que é responsável pela emoção e pelos sentimentos dos seres humanos, não sendo possível separar a tomada de decisão racional desses elementos.

Dessa forma, todos os estudos trazidos nesse tópico demonstram a complexidade do ato de julgar e os diversos fatores cognitivos que podem influenciar o processo de tomada de decisão. Na sequência do trabalho, o objetivo se concentrará em fazer uma ligação dessas influências cognitivas com a atividade decisória desempenhada pelos juízes.

3.4. Pesquisas empíricas relacionadas às influências cognitivas em juízes

Esse momento do trabalho buscará aproximar as descobertas relacionadas às ciências cognitivas com estudos específicos realizados com juízes acerca do processo de tomada de decisão. Em um primeiro ponto, serão descortinadas importantes revelações empíricas que apontam para a utilização da intuição por parte dos juízes e, em um segundo momento, serão

⁶⁶ O autor traz o exemplo do juiz da Suprema Corte dos Estados Unidos Willian O. Douglas que sofreu no ano de 1975 um derrame cerebral que afetou o hemisfério direito do seu cérebro e acabou gerando a sua aposentadoria, especialmente por ter gerado uma dificuldade no juiz de observar as convenções sociais com os demais juízes e com os funcionários da corte.

trazidas pesquisas que se relacionam com algumas das principais heurísticas que podem levar os juízes a serem afetados por ilusões cognitivas.

Pesquisa de campo realizada por Guthrie, Rachlinski e Wistrich (2007) com 295 juízes do Tribunal de Circuito da Flórida aplicou o teste de reflexão cognitiva (*cognitive reflection test CRT*), proposto por Shane Frederick⁶⁷, em que são realizadas três perguntas que induzem quem responde ao erro caso seja utilizada a intuição ao invés da reflexão.

O resultado do teste de reflexão cognitiva aplicado aos juízes deu um resultado de 1,23 em um universo entre zero e 3,00, ficando os juízes em um patamar intermediário se comparados com os resultados obtidos pelos estudantes das universidades de Michigan e de Harvard no mesmo estudo proposto por Frederick⁶⁸.

Impressiona no estudo que 30,6% dos juízes erraram todas as três questões, 31,0% acertaram uma questão, 23,8% acertaram 2 questões e apenas 14,7% acertaram as três questões do CRT.

De acordo com os autores, o fato de terem um resultado semelhante ao obtido por universidades renomadas mostra que os juízes tiveram um percentual compatível com outros adultos que receberam um bom estudo. Em conclusão, o estudo sugere que os juízes, assim como as pessoas em geral, têm uma tendência maior de usar o sistema intuitivo ao invés do sistema deliberativo.

Assim, além desse primeiro resultado empírico ter revelado que os juízes, assim como as pessoas em geral, são propensos a utilizar a intuição ao tomarem uma decisão, na sequência, serão apresentados estudos relacionados a algumas heurísticas⁶⁹ que têm potencial para influenciar os juízes.

Antes disso, cabe ilustrar que Tversky e Kahneman (1974) revolucionaram os estudos das ciências cognitivas ao constatarem que muitas decisões tomadas se baseiam em crenças relativas à probabilidade de eventos incertos, sendo que as pessoas sustentam as suas decisões em um número limitado de princípios heurísticos que, por um lado, reduzem a complexa

⁶⁷ O teste de reflexão cognitiva proposto por Shane Frederick consiste na aplicação de três perguntas que, se forem respondidas de forma automática, podem levar a erros. Por exemplo, a primeira pergunta do teste indagava aos participantes o seguinte: Um taco e uma bola custam \$1,10. O taco custa \$ 1,00 a mais do que a bola. Quanto custa a bola? Nesse caso vem a mente uma resposta intuitiva de dez centavos, mas a resposta está errada, o que pode ser verificado se a pessoa fizer uma breve reflexão sobre a pergunta e não responder de forma impulsiva. Os estudos demonstraram que mesmo as pessoas que responderam corretamente a pergunta foram induzidas em um momento inicial a responder a resposta incorreta, mas, após uma reflexão, interromperam o impulso e deram a resposta correta (FREDERICK, 2005).

⁶⁸ Alcançaram uma pontuação de 1,18 e de 1,43, respectivamente (FREDERICK, 2005).

⁶⁹ Cabe referir que, embora tenham conceitos próprios, os termos “heurísticas” e “vieses” muitas vezes são tratados pela doutrina especializada para descrever os mesmos fenômenos.

tarefa de avaliar probabilidades, tendo enorme utilidade por isso, mas, por outro lado, essas heurísticas podem levar, em certas ocasiões, a erros graves e sistemáticos no julgamento⁷⁰.

Nesse estudo inovador, os autores trouxeram a análise de três heurísticas: representatividade, disponibilidade e ancoragem, além de diversos vieses que, eventualmente, podem decorrer desse tipo de processamento, embora, em trabalhos posteriores, a ciência cognitiva tenha identificado diversas outras heurísticas e vieses que afetam o julgamento humano⁷¹.

No que toca à análise da atividade judicial propriamente dita, Casey, Burke e Leben (2013) mencionam que pelo menos cinco heurísticas podem afetar os juízes no processo decisório: a ancoragem, o enquadramento, a retrospectiva, a representatividade e o egocentrismo.

A ancoragem acontece quando as pessoas consideram um valor particular para uma quantidade desconhecida antes de estimar essa quantidade, ou seja, diferentes pontos de partida produzem diferentes estimativas que são influenciadas pelos valores iniciais (TVERSKY; KAHNEMAN, 1974).

Para aferir a ocorrência dessa heurística, os autores propuseram uma pesquisa em que os participantes eram instruídos a responder o número de nações africanas que pertenciam às Nações Unidas. Antes disso, eram submetidos a uma roda da fortuna programada para sempre cair nos números 10 e 65. O estudo constatou que, entre os participantes que foram submetidos ao número 10 na roda da fortuna como âncora, foram obtidas respostas que obtiveram em uma estimativa média de 25 países africanos, enquanto os participantes que foram submetidos à âncora aleatória no valor de 65, houve uma estimativa média que chegou ao valor de 45 países africanos nas Nações Unidas⁷².

Com o objetivo de medir a influência da ancoragem sobre profissionais jurídicos experientes, foi realizado um estudo com 42 juízes e promotores alemães. Foi fornecido um caso de estupro com detalhes e, durante um recesso, um jornalista ligou perguntando se a pena seria maior ou menor do que 1 ano ou 3 anos (metade para cada grupo de juízes e promotores). Depois foi pedido para o profissional sentenciar. Os resultados demonstraram que os juízes/promotores que foram expostos à âncora mais alta do jornalista (sem nenhuma

⁷⁰ Hoje em dia, as ideias de heurísticas e vieses são utilizadas em inúmeros campos, incluindo diagnósticos médicos, análises judiciais, estratégia militar, finanças, entre outros (KAHNEMAN, 2012).

⁷¹ A título de exemplo, Nunes (2020, p. 64-67) elaborou uma tabela contendo inúmeros vieses e heurísticas que podem ter fortes influências nos operadores jurídicos.

⁷² A ancoragem atua de forma inconsciente e isso foi demonstrado por um estudo trazido por Kahneman (2012) em que corretores foram submetidos à ancoragem na aferição do valor de uma residência, sendo que os corretores negaram que o preço usado como âncora tenha tido algum tipo de influência na sua estimativa.

base técnica, diga-se de passagem) deram em média uma pena 8 meses mais alta do que os que foram influenciados pela âncora mais baixa, mesmo que essa âncora fosse juridicamente irrelevante (ENGLISH; MUSSWEILER; STRACK, 2006).

Os mesmos autores realizaram outro estudo com 39 profissionais (37 juízes e 2 promotores alemães). Foi fornecido um caso de uma ré que roubou comidas em um supermercado. O pedido de condenação do promotor era de 3 ou 9 meses de condicional (para cada um dos grupos de controle) e a defesa sempre pedia 1 mês. Ficou bem claro para os participantes que esse pedido do promotor não era técnico, mas aleatório. Os resultados demonstraram que os juízes e promotores que foram expostos ao pedido mais alto deram sentenças mais altas do que em relação àqueles que foram expostos a âncoras mais baixas. O resultado de ambos os estudos é importante e demonstra que âncoras aleatórias influenciaram a decisão de profissionais experientes.

Um terceiro experimento realizado por English, Mussweiler e Strack (2006) buscava ter ainda mais certeza de que os participantes do estudo soubessem que os dados da âncora eram aleatórios. Assim, 52 jovens advogados alemães foram submetidos ao teste e cada um dos advogados jogava dois dados que estavam direcionados para dar um valor de 1 e 2 para metade dos participantes (total de 3) e de 3 e 6 (total de 9) para a outra metade, valores que seriam considerados como o pedido de condicional do promotor, nos mesmos moldes do estudo narrado anteriormente. Nesse estudo, havia a intenção de deixar ainda mais claro o fato de que o pedido do promotor era aleatório, sem qualquer base fática, pois fixado com base em dados jogados pelo próprio participante. O resultado do estudo demonstrou que os participantes que foram submetidos à âncora maior deram um valor de condicional mais elevado do que aqueles que foram submetidos à âncora do menor valor.

Uma outra pesquisa foi realizada com 167 dos magistrados federais americanos⁷³ (*federal magistrate judges*) de um total de 519 juízes e buscou verificar se as decisões judiciais ficam sujeitas a cinco tipos de ilusões cognitivas: ancoragem, enquadramento, viés retrospectivo, heurística da representatividade e viés egocêntrico, tendo sido constatado que os juízes foram influenciados por todas elas, embora de forma menos intensa do que outros profissionais no enquadramento e na representatividade⁷⁴ (GUTHRIE; RACHLINSKI; WISTRICH, 2001).

⁷³ De acordo com o autor, desempenham algumas funções dos juízes distritais federais (*federal district judges*), mas não todas.

⁷⁴ De acordo com os autores, o resultado da pesquisa não indica de forma conclusiva que essas ilusões cognitivas, de fato, façam os juízes errarem nos seus processos. A atuação real dos juízes possui diferentes

No que toca à ancoragem, a pesquisa deu um caso para os juízes em que uma pessoa foi atropelada por um caminhão de uma grande empresa que não tinha feito a manutenção e teve defeito no freio. A vítima sofreu sérios danos físicos e teve incontáveis prejuízos. Para a metade dos juízes, foi perguntado qual seria o valor da indenização sem nenhum tipo de âncora e, para a outra metade, foi dito que o réu fez uma moção preliminar, alegando que o caso não atendeu ao patamar de 75 mil dólares (âncora) e não seria da competência daquela instância. Essa informação era claramente desvinculada da realidade, tanto que foi recusado por quase todos os participantes. O objetivo de o estudo ter incluído essa moção preliminar foi o de criar uma âncora para verificar se teria o potencial de influenciar a fixação dos danos.

O estudo concluiu que, entre os juízes que foram submetidos ao efeito da âncora, houve a fixação de valores de indenização significativamente menores do que entre os juízes que não foram expostos à âncora que puxava para baixo e comprovou que os juízes também estão sujeitos à ancoragem.

Ainda com relação à ancoragem, um outro estudo realizado por Rachlinski, Guthrie e Wistrich (2006) com um universo de 116 juízes de falência dos Estados Unidos (cerca de um terço do total de juízes) constatou que os juízes de falência estariam sujeitos à ancoragem e ao enquadramento, que será explicado a seguir, embora não tenham sido afetados por outros fenômenos psicológicos.

No que toca à ancoragem, foi dado um problema relacionado a uma discussão de taxa de juros em que o grupo de controle não sabia da taxa original e, ao grupo de âncoras, foi dito que a taxa inicial era de 21% (com base em uma decisão da Suprema Corte norte-americana que dizia que a taxa de juros inicial era irrelevante). O resultado do estudo constatou que o grupo submetido à âncora fixou uma taxa de juros significativamente maior do que o grupo de controle.

Uma outra heurística que pode influenciar os magistrados é o enquadramento (*framing*). Kahneman (2012) explica que a mesma informação pode ser apresentada de modos diferentes e isso pode evocar diferentes percepções. Cita o exemplo da pessoa que interpretará a informação de que terá 90% de chance de sobreviver um mês após a cirurgia de forma diferente se receber a informação de que a mortalidade no período de um mês após a cirurgia é de 10%.

Kahneman e Tversky (1982) explicam que as investigações no campo da psicologia já demonstravam que as pessoas tinham relevantes discrepâncias entre concepções subjetivas

condições fáticas, e é possível que tenham uma maior disponibilidade de dados nos processos e que tenham mais tempo para analisar cada caso, mas esses estudos podem sugerir influências no dia a dia dos juízes.

e objetivas na tomada de decisão⁷⁵. Por exemplo, a possibilidade de uma perda impacta mais uma decisão do que a possibilidade de um ganho, mesmo que sejam equivalentes. Por outro lado, uma perda relacionada a uma ação é mais influente do que uma perda relacionada a uma omissão. Por fim, dizem que a certeza tem grande influência se comparada com a alta probabilidade, mas existe pouca diferença entre diversas escalas de probabilidade.

Dentro desse contexto, analisado sob a perspectiva da análise de risco, Kahneman e Tversky (1982) explicam que as pessoas ao decidir não fazem escolhas de acordo com a quantidade de riqueza, mas se baseiam na mudança da posição inicial, superando o entendimento então vigente de que valia a quantidade de riqueza.

Como se sabe, as pessoas tratam decisões que envolvem ganhos potenciais do status quo diferentemente das decisões que envolvem perdas potenciais. As pessoas tendem a fazer decisões avessas ao risco ao escolher entre as opções que parecem representar ganhos e decisões de busca de risco ao escolher entre as opções que parecem representar perdas. Por exemplo, as pessoas preferem ganhar 100 com certeza do que ter 50 % de chance de ganhar 200, mas preferem ter 50 % de chance de perder 200 do que 100% de chance de perder 100, sendo que, pela lógica, as escolhas deveriam ser idênticas (RACHLINSKI; GUTHRIE; WISTRICH, 2006).

Com relação ao enquadramento (*framing*), o já mencionado estudo realizado por Guthrie, Rachlinski e Wistrich (2001) separou metade dos juízes para atuar na perspectiva dos autores e metade na perspectiva dos réus de um litígio. O exercício estabeleceu o oferecimento de um acordo com expectativas idênticas sob o aspecto econômico para ambos os polos, mas 39% dos juízes que observaram a perspectiva do demandante foram favoráveis ao acordo enquanto apenas 25% dos juízes que estavam sob a perspectiva do réu aceitariam o acordo, o que se mostrou uma diferença significativa.

O resultado evidenciou os fundamentos do enquadramento no sentido de que, normalmente, as pessoas são avessas ao risco e fazem escolhas que buscam manter uma proximidade com o atual status. Os estudos demonstram que, em geral, os demandantes são mais propensos a aceitar um acordo do que os réus, embora estatisticamente as chances

⁷⁵ Por exemplo, trazem o exemplo de uma pessoa que vai assistir uma peça de teatro e em um primeiro cenário compra um ingresso por 40 dólares e perde ele na porta da atração, enquanto, em um segundo cenário, a pessoa perde o dinheiro antes de comprar o ingresso. Embora economicamente as situações sejam idênticas, os autores relatam que a maioria das pessoas respondeu que seriam mais propensos a comprar um novo ingresso se tivessem perdido o dinheiro antes da compra do que se tivessem perdido o ingresso na porta do teatro. Esse resultado demonstra que a pessoa que perdeu os ingressos tem a sensação de que perdeu duas vezes.

fossem as mesmas. Os demandantes, como vão melhorar o seu status, aceitam diferentemente dos réus, pois o acordo os faz piorar o seu status e, por isso, preferem o risco do litígio.

A investigação foi importante para mostrar que o enquadramento pode influenciar a conduta dos juízes, especialmente aqueles que presidem conciliações.

O estudo anteriormente mencionado, realizado por Rachlinski, Guthrie e Wistrich (2006), também verificou a incidência do enquadramento nos juízes de falência. Na decisão de falência, o juiz muitas vezes trabalha com o risco ao decidir se o negócio deve ser liquidado ou se deve continuar. Foi feita uma pesquisa entre os juízes de falência, ocasião em que eles atuaram sob duas perspectivas: positiva e negativa. Em ambas as perspectivas, os juízes preferiram a escolha da certeza à escolha do risco, mas na perspectiva positiva a escolha foi significativamente maior do que na negativa, mostrando que o enquadramento também influencia os juízes, embora de forma muito menor do que em relação à média dos seres humanos.

Uma outra situação que tem grande potencial para influenciar os juízes é o viés retrospectivo (*hindsight bias*). Como se sabe, a atividade judicial normalmente trata de fatos passados e, em muitas situações, faz com que o juiz tenha que analisar se uma pessoa atuou de forma correta em um tempo passado.

De acordo com Kahneman (2012), a mente humana tem uma enorme dificuldade de reconstruir estados passados ou crenças que existiam e que depois mudaram. Nesse sentido, surge o viés retrospectivo, que faz com que os observadores, ao avaliar a qualidade de uma decisão tomada no passado, só consigam enxergar o resultado da decisão, ou seja, se o desfecho foi bom ou ruim, sendo indiferente a solidez do processo adotado pelo tomador da decisão na época em que ela foi tomada.

Prossegue o autor dizendo que o ser humano é propenso a culpar os tomadores de decisão por boas decisões que funcionaram mal e a lhes dar pouco crédito por medidas bem-sucedidas que parecem óbvias apenas após o ocorrido. Traz o exemplo do atentado de 11 de setembro de 2001 que, em razão do terrível resultado que gerou, faz com que as pessoas atribuam uma enorme culpa ao serviço de inteligência norte-americano por não ter evitado o atentado terrorista, mas essa análise não perquire sobre a solidez da tomada de decisão por parte dos responsáveis na época do ocorrido.

Conforme já adiantado, os juízes trabalham a todo momento analisando se as partes do processo no período passado tomaram a decisão correta ou não, e se poderiam prever os resultados ou não. Daí a importância dessa falha cognitiva⁷⁶.

Com relação a esse viés, a pesquisa proposta por Guthrie, Rachlinski e Wistrich (2001) forneceu aos juízes um caso em que o autor entrou com ação contra o chefe de polícia e parte dos juízes respondeu sem saber o resultado anterior, enquanto os juízes que já sabiam do resultado anterior tiveram uma maior influência desse resultado. Esse viés é muito comum entre os juízes, especialmente pelo fato de que a justiça normalmente lida com casos que já ocorreram⁷⁷.

Os juízes, como profissionais especializados, também podem ser acometidos por um viés que afeta a maioria das pessoas. Kahneman (2012) explica que as pessoas, ao se compararem com os demais, têm uma tendência a ser excessivamente otimistas sobre as suas qualidades. Para explicar o viés da superconfiança, traz um exemplo de dois ex-professores que usaram todas as suas economias para abrir um hotel em um local em que outros seis ou sete empresários já tinham fracassado. Explica que as pessoas confiam apenas naquilo que enxergam e, nesse ponto, prevalece a atuação do Sistema 1 que, como já afirmado, busca respostas fáceis para perguntas difíceis.

O autor ainda discorre no sentido de que a superconfiança também afeta profissionais especializados. No caso da medicina, por exemplo, relata um estudo de pacientes que morreram na UTI e comparou os resultados das autópsias com o diagnóstico que tinham recebido, tendo constatado que os clínicos erraram em 40% dos diagnósticos.

Nesse ponto, estudo comandado por Guthrie, Rachlinski e Wistrich (2001) verificou a ocorrência de vieses egocêntricos (*egocentric biases*) em juízes norte-americanos. Na pesquisa, foi pedido para os juízes se classificarem a respeito da taxa de reversão de suas decisões pelos tribunais, sendo que pelo menos 87% dos juízes responderam que suas decisões eram menos revertidas do que a metade dos demais juízes. Essa postura de classificar o seu desempenho acima dos seus pares mostrou que esse viés afeta os juízes da mesma forma que afeta outras pessoas.

⁷⁶ Esse viés pode ganhar fortes contornos no campo da responsabilidade civil pois, diante da constatação de um resultado danoso, pode ser criada uma dificuldade para que o juiz reconheça a inexistência de culpa (NUNES, 2020).

⁷⁷ Os autores sugerem que uma das formas de minimizar a incidência do viés retrospectivo é através da criação de normas, como ocorre nos Estados Unidos, em que algumas leis exigem que o juiz considere a situação existente na época dos fatos em análises de casos de negligência médica e de casos relacionados à gestão de empresas.

Por outro lado, cabe ainda mencionar a heurística da representatividade⁷⁸, que é explicada por Kahneman (2012) através de um experimento que acabou se tornando muito conhecido nos meios acadêmicos. A pesquisa descreveu o perfil de um personagem fictício chamado Tom W para que estudantes indicassem qual era o seu curso na Universidade. Considerando apenas os dados estatísticos, a resposta para essa pergunta era fácil e indicaria que Tom W é um aluno dos cursos mais concorridos, que, na época, se concentravam na área das ciências humanas. Em uma segunda etapa, foi traçado um perfil mais detalhado de Tom W, com características que levassem a um estereótipo de um aluno do curso de ciências exatas⁷⁹, bem menos numeroso do que os cursos de ciências humanas. Diante dessa informação estereotipada de Tom W, os estudantes ignoraram os dados estatísticos e responderam de acordo com o perfil descrito pelo problema, tendo esse resultado demonstrado a ocorrência da representatividade.

A heurística da representatividade, trazida para a prática jurídica, embora possa ser útil em alguns casos, também pode levar a equívocos importantes. Por exemplo, ao se constatar que um réu está nervoso e evasivo, isso pode fazer com que o julgador conclua pela sua culpa sem que isso seja feito com base nas informações existentes. Por outro lado, ela pode explicar o motivo pelo qual os juízes prefiram evidências individualizadas (uma testemunha ocular, por exemplo) do que evidências estatísticas (GUTHRIE; RACHLINSKI; WISTRICH, 2001).

Superadas as principais heurísticas que podem acometer os juízes na prática forense, cabe ressaltar um outro ponto extremamente relevante e que diz respeito ao excesso de informações que o ser humano recebe diariamente e a forma como processa essa informação.

Os seres humanos possuem a capacidade de perceber, organizar e integrar as informações ou estímulos a que somos submetidos diariamente. Os estímulos são tão numerosos que seria impossível absorver todos e, por isso, o nosso cérebro busca selecionar essas informações e separá-las por tipos. Embora os cientistas digam que esse tipo de seleção possa deixar os juízes vulneráveis a vieses e falhas no julgamento, essa mecânica é necessária para fazer frente a essa quantidade de informação. Esse processamento é feito em três fases. Primeiramente, se dá a atenção, que nada mais é do que a percepção, sendo que,

⁷⁸ De acordo com Nunes (2020, p. 55): “A heurística da representatividade, como dito, atua tomando o todo pela parte, ou seja, enxergando em uma partícula fragmentada um motivo para caracterização de alguém ou de alguma situação a partir de um estereótipo”.

⁷⁹ O perfil de Tom W passado aos estudantes relatava o seguinte na sua parte final: “Exibe forte compulsão por competência. Parece apresentar pouca compreensão e pouca simpatia pelas outras pessoas, e não aprecia a interação com os outros. Autocentrado, exibe, no entanto, um profundo senso moral” (KAHNEMAN, 2012, p. 187).

normalmente, uma pessoa buscará uma informação que já estava procurando, sendo normal que juízes quando não encontram o que estavam esperando busquem meios para chegar àquele resultado, seja através de algum tipo de ativismo ou através de interpretação. A segunda fase diz respeito à adaptação, que consiste na forma como se codifica a informação sensorial percebida. Tem relação com os estereótipos de julgamento. Por fim, a terceira fase diz respeito à organização, sendo entendida como a forma como se interpreta e organiza essa informação. Normalmente, se relaciona com a bagagem profissional e pessoal desse juiz⁸⁰ (NUGENT, 1994).

Nesse contexto, e sempre buscando demonstrar que a atividade decisória do juiz é extremamente complexa, cabe trazer a teoria da dissonância cognitiva⁸¹, que é apta a explicar uma outra forma de influência que afeta os juízes no processo decisório.

De acordo com essa teoria, as pessoas objetivam um equilíbrio do seu sistema cognitivo buscando aproximar o seu conhecimento e as suas opiniões. Para alcançar esse intento, se utilizam de duas ferramentas. Por um lado, o efeito perseverança ou inércia, que faz com que as informações previamente consideradas corretas sejam superestimadas, enquanto aquelas consideradas incorretas sejam minoradas, e, por outro lado, a segunda ferramenta se refere à busca seletiva de informações, que se concretiza na colheita de dados que confirmem a hipótese em que se acredita (SCHÜNEMANN, 2012).

Assim, essa discussão é muito relevante para os juízes na medida em que se espera que possam atuar com imparcialidade e sem qualquer tipo de influência cognitiva, mesmo que imperceptível, na coleta das informações no processo⁸².

Diante dessa constatação, Schünemann (2012) realizou um estudo empírico com a participação de 58 juízes criminais e promotores alemães que simulariam um julgamento e foram separados em dois grupos, sendo que um deles recebia as informações do inquérito

⁸⁰ De acordo com o autor, os juízes estão mais propensos aos vieses do que os jurados, pois no júri existem mecanismos legais para evitar os vieses diferente do que ocorre com os juízes.

⁸¹ De acordo com Andrade (2020), essa teoria descreve um fenômeno psicológico identificado pelo psicólogo Leon Festinger e se refere a um desconforto mental pelo qual passa o tomador de decisão que, por um lado, não quer abandonar uma crença anterior, mas também não quer parecer incoerente.

⁸² Nunes (2020, p.80) aponta dois vieses relacionados com esse fenômeno. De um lado, o viés de confirmação (*confirmation bias*) é “a tendência do observador de procurar ou interpretar informações de forma que essas confirmem concepções próprias”. O autor explica que esse viés é um dos mais relevantes na prática jurídica e não pode ser descuidado, pois intimamente ligado com o princípio da imparcialidade que se exige dos juízes. Por outro lado, o viés de trancamento (*lock-in effect*) se relaciona a uma tendência do tomador da decisão de seguir uma escolha anterior, mesmo que não resulte de uma cognição plena, em razão da grande quantidade de trabalho e da falta de tempo (NUNES, 2020).

policial e podia fazer perguntas, enquanto o segundo grupo não tinha nenhum acesso ao inquérito e recebia uma listagem com as perguntas feitas pelas partes⁸³.

Os resultados da pesquisa foram impactantes, no sentido de que, dos 17 participantes que tiveram acesso ao inquérito, todos condenaram o réu, enquanto o outro grupo com 18 juízes e promotores resultou em 8 condenações e 10 absolvições. Esses resultados, assim como as demais constatações do estudo, demonstraram que os juízes criminais acabam influenciados pelas informações do inquérito policial e isso faz com que não aceitem as versões defensivas apresentadas durante o processo e, quando participam ativamente da instrução, acabam buscando a confirmação daquela versão inicial (SCHÜNEMANN, 2012).

Esse estudo é muito importante e bem evidencia que os juízes estão sujeitos a influências cognitivas diversas e, quando recebem uma informação inicial tida como correta, acabam fechando os olhos para outras possibilidades, sendo que ainda foi demonstrado que essa crença inicial pode fazer com que o juiz atue nos processos de forma parcial, buscando provas que confirmem a informação inicial.

Observadas diversas influências cognitivas que podem afetar os juízes, cabe citar ainda as influências que podem afetar os juízes no que se refere a questões de vieses raciais ou relacionados a minorias.

Pesquisa empírica realizada por Weinberg e Nielsen (2012) constatou que a perspectiva empática influenciou as decisões de juízes distritais (*federal district court*) em moções de julgamentos em matéria de direito civil do empregado de 1998 a 2003 em algumas cidades norte-americanas. A pesquisa mostrou que juízes brancos têm mais possibilidade de rejeitar um caso em que o autor seja da minoria do que um caso em que o autor seja branco⁸⁴.

Pelo exposto, o material evidencia a riqueza de dados que se obtêm com as pesquisas empíricas realizadas com juízes e o enorme potencial de novos estudos que ainda serão necessários para entender como funciona a mente do tomador de decisão. Essa submersão

⁸³ O estudo buscou simular um julgamento real de um processo criminal referente ao delito de libertação, indução ou auxílio à fuga de preso (§ 120 do Código Penal Alemão) em que existia margem tanto para a condenação como para a absolvição. A metodologia da pesquisa primou por dar a mesma quantidade de informação para todos os participantes, com a única diferença de ser uma audiência sem a oralidade.

⁸⁴ Não obstante, o estudo captaneado por Rachlinski, Guthrie e Wistrich (2006) foi no sentido oposto, e não verificou que nomes associados a negros ou brancos de alguma forma exercessem alguma influência nos juízes de falência. O referido estudo indagava aos juízes como decidiriam a respeito de uma dívida estudantil contraída por uma jovem mulher que não pode arcar com o pagamento em razão de diversas questões pessoais. Para manipular a raça da devedora, o estudo usou, para alguns juízes, nomes de origem afro-americana como, por exemplo, Ebony, Latunya, Quenia e, para outros juízes foram usados nomes que se identificavam com os brancos como Carrie, Sarah e Anne. O nome da jovem mulher, em ambas as hipóteses, foi utilizado por oito vezes, mas os estudos não mostraram resultados estatisticamente relevantes entre os dois grupos.

foi necessária para que o leitor compreenda que o juiz, no momento em que vai decidir, é influenciado por uma diversificada gama de variáveis cognitivas e não é apenas isso, já que na continuidade do trabalho será verificado sobre as descobertas científicas a respeito dos fatores externos que podem influenciar o ser humano no momento em que vai decidir e o que pode se aplicar aos juízes.

3.5. Fatores externos que influenciam o processo decisório

Como visto nos itens anteriores, a utilização do Sistema 2 ou controlado exige esforço. Isso torna importante o estudo da influência que fatores externos podem ter no processo de tomada de decisão em geral e, especificamente, naquele praticado pelos juízes (CASEY; BURKE; LEBEN, 2013).

Por exemplo, estudo de revisão elaborado por Harrison e Horne (2000) verificou a existência de pesquisas empíricas que relatam que a privação do sono (*sleep deprivation*) é capaz de influenciar alguns tipos de processos de tomada de decisão, e podem causar uma série de efeitos na pessoa que está privada do sono como, por exemplo, mudanças de humor, perda da empatia com colegas e dificuldade de lidar com situações inesperadas.

Embora esses estudos não tenham ocorrido com juízes, tiveram o mérito de demonstrar que a falta de sono pode influenciar decisivamente o processo de tomada de decisão judicial, pois o juiz deve estar preparado para situações inesperadas e, em vários momentos do seu ofício, sofrerá pressões variadas, sem contar que a empatia é a todo momento utilizada pelo juiz nas suas tarefas diárias, seja com os colegas, com os demais atores processuais ou com as partes.

Outro estudo, descrito por Casey, Burke e Leben (2013), relatou que a realização de multitarefas acaba gerando um custo de eficiência em grande parcela da população e, com os juízes, além de prejudicar o processo de tomada de decisão, ainda tem o agravante de poder torná-lo distraído perante os demais atores do processo.

Por outro lado, Alter *et al.* (2007) esclarecem que a utilização do julgamento intuitivo ou deliberado também está relacionado à facilidade ou dificuldade com que as informações são disponibilizadas. Assim, realizaram o teste de reflexão cognitiva elaborado por Shane Frederick já mencionado⁸⁵, que contém três itens que induzem a uma resposta errada caso sejam respondidos de forma intuitiva, e disponibilizaram metade desses testes em fontes

⁸⁵ Vide nota n° 67.

fáceis de ler (*fluent condition*) e metade com fontes que geravam uma dificuldade na leitura (*disfluent condition*). Os resultados mostraram que aquelas pessoas que fizeram o teste de reflexão cognitiva com as letras ilegíveis tiveram resultados melhores do que aqueles que fizeram com letras legíveis⁸⁶. Esses resultados decorreram da necessidade das pessoas que tinham uma fonte ilegível de ler de forma mais cuidadosa e conseqüentemente acabaram usando o Sistema 2⁸⁷.

Pode ainda ser citado um estudo científico, que foi realizado com o objetivo de identificar se a falta de glicose no sangue seria apta a influenciar a utilização do sistema automático ao invés do sistema deliberativo, que exige um maior esforço. O estudo foi feito com 121 pessoas e parte delas foi submetida a uma tarefa de assistir a um vídeo silencioso em que aparecia uma mulher e, simultaneamente, apareciam palavras piscando na tela, sendo o participante induzido a não prender a atenção nas palavras, o que acarretou um desgaste do Sistema 2. Parte desses participantes recebeu uma limonada adoçada com açúcar e outra parte recebeu a mesma bebida adoçada por um similar que, diferentemente do açúcar, não elevava o nível de glicose do sangue, embora tenha o mesmo gosto. Após essa primeira fase, as pessoas foram instadas a tomar uma decisão e o estudo verificou que aquelas que estavam com os níveis de glicose mais baixos tiveram uma maior influência das heurísticas projetadas pelo Sistema 1, já que o Sistema 2 exige maior esforço para ser utilizado (MASICAMPO; BAUMEISTER, 2008).

⁸⁶ Um outro experimento que buscava aferir se as expressões faciais poderiam influenciar no processo de tomada de decisão e na identificação da heurística da representatividade pediu para parte dos 20 voluntários franzirem a testa o que, em tese, significaria uma reação vinculada ao Sistema 2, enquanto outros voluntários inflaram as bochechas para simular uma pessoa que decide de forma confiante, o que estaria vinculado ao Sistema 1. O estudo constatou que aqueles voluntários que inflaram as bochechas foram mais confiantes do que os que franziram as sobrancelhas. Na sequência, foi realizado outro experimento para saber se a expressão facial influenciaria na análise de um problema que envolvesse a heurística da representatividade. Com base no estudo de Tom W, narrado por Kahneman, os voluntários, diante de informações de perfil que vinculavam o personagem fictício Tom W ao curso de engenharia, receberam informações sobre o percentual de alunos da universidade matriculados em diversas áreas, mostrando que os estudantes de engenharia eram minoria. O estudo buscava entender se os voluntários indicariam o curso de engenharia mesmo sabendo que a probabilidade estatística indicava um curso com mais alunos, isso tudo para aferir se eles estavam sendo influenciados pela heurística da representatividade. Mas o diferencial desse estudo era que metade dos participantes teria que responder com a testa franzida e metade com as bochechas infladas, tendo sido constatado que os estudantes que responderam com a testa franzida foram menos influenciados pela heurística da representatividade do que os estudantes que responderam com as bochechas infladas, ou seja, a expressão facial desencadeou a utilização do sistema deliberativo e conseqüentemente fez com que os voluntários percebessem os dados estatísticos para a tomada de decisão.

⁸⁷ Essa pesquisa levanta uma questão que pode ser objeto de estudos futuros com relação à implementação do processo eletrônico no Brasil. Até que ponto a facilidade de acesso à informação pelos juízes, proporcionada pelo processo eletrônico brasileiro, será capaz de fazer com que as decisões automáticas preponderem sobre as deliberadas, na medida que essa fluência da informação acaba não permitindo que o juiz prenda a atenção como faria ao manusear um processo físico? Nesse ponto, cabe ressaltar o ensinamento de Kahneman (2012) no sentido de que a existência da tensão cognitiva, independentemente da sua origem, faz com que as respostas intuitivas do Sistema 1 sejam rejeitadas.

Além de todas essas pesquisas relacionadas a aspectos que podem influenciar o tomador de decisão, cabe citar um estudo publicado no ano de 2011 por Danziger, Levan e Avnaim-Pesso (2011)⁸⁸. A pesquisa abrangeu 1.112 decisões judiciais proferidas por oito juízes israelenses que presidiam duas diferentes juntas de liberdade condicional em um período de 10 meses.

A análise empírica constatou que os juízes responsáveis pela análise das liberdades condicionais em Israel concediam mais decisões favoráveis nos horários em que estavam bem alimentados, sendo que esse percentual diminuía drasticamente até chegar à taxa próxima de zero no momento que antecedia à refeição seguinte, ou seja, o juiz cansado e com fome era mais propenso a negar os requerimentos.

Por todo o exposto nesse capítulo, fica claro que a tarefa de julgar é extremamente complexa e sofre influências das mais diversas. Seguindo o trilha desse trabalho, no capítulo seguinte, será apresentada a participação dos assistentes judiciais no processo de tomada de decisão no mundo e no Brasil para, em seguida no capítulo 5, ser possível aprofundar até que ponto influenciam a prestação jurisdicional.

⁸⁸ O objetivo dos autores nesse estudo foi testar a caricatura que é relacionada aos realistas no sentido de que “a justiça é o que os juízes comeram no café da manhã”.

4. O PAPEL DOS ASSISTENTES JUDICIAIS NO PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO

4.1. A teoria do agente principal para explicar a relação juiz-assistente

Até o momento, o caminho percorrido pela dissertação procurou inicialmente contextualizar as medidas adotadas por diversos países, incluindo o Brasil, para o enfrentamento da sobrecarga de demandas que é confrontada pelo Poder Judiciário em todo o mundo. Em seguida, foi apresentada a complexidade do ato de julgar, sendo demonstrado que o juiz é influenciado por diversos fatores, alguns inerentes aos próprios magistrados e outros relacionados ao meio do qual eles fazem parte.

Na sequência, o que se pretende é trazer os demais atores que participam da complexa tarefa de prestar jurisdição, que são os assistentes judiciais. Embora não sejam o protagonista como o juiz, exercem um papel muito importante na sistemática judicial, sendo fundamentais no auxílio do trabalho judicial embora, muitas vezes, o seu papel seja relegado em razão de puro desconhecimento.

Nesse momento, cabe rememorar que, quando se fala em assistentes judiciais, o estudo pretende tratar daqueles funcionários que atuam em auxílio direto e próximo aos juízes na consecução da atividade jurisdicional propriamente dita, seja no estudo dos casos, na pesquisa jurídica ou mesmo na redação de projetos de decisões. Assim, não abrange outros profissionais que auxiliem o juízo de outras formas, mas não participem do processo decisório.

E, antes desse aprofundamento, é importante pontuar que não existem teorias criadas especificamente para a aferição da relação juiz-assistente. Talvez essa lacuna se dê pela diversidade existente nos sistemas judiciais, que possuem peculiaridades próprias que diferenciam uns dos outros, ou mesmo pelo incremento recente da participação dos assistentes judiciais no processo decisório.

Diante dessa lacuna, e considerando a interdisciplinaridade inerente a essa matéria, parte da doutrina invoca a teoria do agente principal para tentar explicar a relação entre o juiz e os seus assessores.

A teoria do agente principal (*principal-agent (PA) theory*) é uma teoria organizacional em que um superior, chamado de principal, contrata um agente para auxiliar na meta de buscar um resultado desejado pelo principal. O agente contratado possui habilidades necessárias para alcançar os objetivos desejados pelo principal, mas podem

ocorrer problemas nessa relação como, por exemplo, o agente perseguir uma meta diferente daquela perseguida pelo principal, o que se chama esquiva (*shirking*). Também pode praticar a sabotagem (*sabotage*), ou seja, o agente contratado se aproveita da sua experiência ou das suas informações para minar os objetivos do agente principal e buscar os seus próprios interesses. Essa teoria tem sido aplicada nas áreas de economia, gestão de negócios, indústria, organização experimental e sociologia organizacional de empresas corporativas, assim como em qualquer organização que tenha uma relação hierárquica como entre os parlamentares e os membros da burocracia e entre os juízes e seus funcionários (SWANSON; WASBY, 2008).

Essa teoria, quando voltada para o poder público, normalmente é estudada por cientistas políticos, que comparam a burocracia e o sistema federal dos Estados Unidos, situando as agências federais como o agente e o Congresso⁸⁹ ou o Presidente⁹⁰ como o principal (KENNEY, 2000).

Esse tipo de delegação, em que o agente principal permanece responsável pelo produto final, mas delega certas atividades para um subordinado, é uma prática comum e aceita em outros setores do governo. Por exemplo, no setor da saúde, os enfermeiros passaram a realizar diversas responsabilidades, dispensando os médicos de diversas funções (HOLVAST, 2014).

Uma das grandes indagações da teoria do agente principal consiste em identificar se estão ocorrendo assimetrias de informação, ou seja, se os agentes estão perseguindo um interesse diferente do principal, ou mesmo quando o principal não compreende o trabalho que é realizado pelos agentes. Nesse ponto, o ator principal vai procurar estruturas viáveis para o monitoramento do agente, inclusive se valendo de recompensas e sanções (KENNEY, 2000).

Recentemente, os estudiosos passaram a utilizar a teoria do agente principal para tentar compreender a relação existente entre os juízes e seus assessores (PEPPERS; ZORN, 2008).

Nesse mesmo sentido, Swanson e Wasby (2008) ressaltam que alguns estudos vêm aprofundando a análise da relação entre o juiz e o assistente sob o prisma dessa teoria, ou seja, o juiz atuando como agente principal contrata o assistente com base em suas habilidades

⁸⁹ Cada membro do Congresso norte-americano tem direito de contratar mais de vinte assessores, além dos comitês (BLACK; BOYD; BRYAN, 2014).

⁹⁰ Os assessores da Casa Branca auxiliam na elaboração de políticas, os assessores dos congressistas barganham com relação a um texto de lei por exemplo (BLACK; BOYD; BRYAN, 2014).

e com o objetivo de auxiliar na prestação jurisdicional. Esses estudos mencionam que haveria o risco de os funcionários terem acesso a informações não disponíveis aos juízes, gerando uma assimetria de informações a favor do assessor e, com isso, gerar o risco de exercerem algum tipo de influência na decisão final, embora essa hipótese seja bem remota.

Assim, os juízes são vistos como diretores e contratam os seus funcionários (agentes) com o objetivo de auxiliar no processo de tomada de decisão. Nessa dinâmica, os funcionários, muitas vezes, possuem diversas vantagens informativas em relação aos juízes, na medida em que são responsáveis por pesquisar os registros dos casos e a legislação, bem como os precedentes aplicáveis, e isso poderia fazer com que os funcionários impusessem a sua vontade no lugar do juiz⁹¹ (WAHLBECK; SPRINGGS II; SIGELMAN, 2002).

Cabe ao juiz adotar medidas para evitar que os seus funcionários se desviem do objetivo principal. Por um lado, os funcionários devem ser acompanhados de perto e devem ser criadas medidas institucionais, tanto positivas para premiar a atuação correta como punitivas, ambas no intuito de incentivar a atuação conforme a orientação do juiz (PEPPERS; ZORN, 2008).

Acredita-se que os funcionários que trabalhem sob a tutela de normas institucionais mais rígidas impostas pelo seu juiz não extrapolarão os limites daquilo que foi delegado (WAHLBECK; SPRINGGS II; SIGELMAN, 2002).

A teoria do agente principal é muito importante, pois os principais atores do cenário político não têm tempo e expertise para absorver todas as atividades do seu trabalho e, com isso, a participação dos assistentes é fundamental para possibilitar o processamento de tantas informações, funcionando como um gestor de uma empresa. No caso do Poder Judiciário, o juiz seleciona os assistentes de forma bem discricionária e deve auditar o exercício da função, formando uma forte relação entre o juiz e seus assessores e, por isso, se enquadrando perfeitamente nessa teoria (BLACK; BOYD; BRYAN, 2014).

Os mesmos autores ressaltam que a teoria do agente principal é aplicável apenas quando existe essa relação próxima entre o juiz e o seu assessor, o que não ocorre, por exemplo nas *cert pools*⁹² da Suprema Corte norte-americana, pois um *law clerk* sem nenhum

⁹¹ Cabe rememorar que os *law clerks* ou assistentes judiciais não são juízes e, por esse motivo, não têm independência, devendo portanto seguir as ordens dos juízes na relação entre eles (CCJE, 2019).

⁹² As Cortes norte-americanas e, especialmente, a Suprema Corte vêm criando as *pools* ou *cert pools*, que é um mecanismo em que todos os *law clerks* compõem uma rede que fica responsável pela análise das petições direcionadas ao tribunal para tentar dar conta da quantidade. É criticada por alguns mas, na prática, foi uma medida que auxiliou na busca pela eficiência (STRAS, 2014). No mesmo sentido, Rosenthal e Yoon (2011) mencionam que, em 1972, foi criada na Suprema Corte a *cert pool*, sendo que alguns juízes não aderiram mas a maioria se utiliza dessa fórmula de lidar com a quantidade de casos que chegam àquela Corte. Por fim, trazendo uma visão mais crítica das *cert pools*, Black, Boyd e Bryan (2014) mencionam que, muitas vezes, os

vínculo com o juiz elabora um memorando que será aprovado ou não por um outro juiz que não possui relação com o assistente, aplicando-se, nesse caso, a teoria da sinalização, que é aquela que permite a exploração de uma comunicação entre um remetente e um destinatário e em que o remetente detém uma vantagem informativa sobre o receptor. De acordo com a teoria, na medida em que os interesses do emissor e do receptor se distanciam, o valor da comunicação diminui.

Diante dessas duas situações diversas, Black, Boyd e Bryan (2014) explicam que a teoria do agente se aplica apenas à relação do juiz com o seu *law clerk*, que foi pessoalmente selecionado e sofre um controle próximo, diferentemente do que ocorre na relação entre o juiz e o funcionário que trabalha na *cert pool*, situação em que será aplicável a teoria da sinalização, na medida em que o *law clerk* não foi selecionado pelo juiz e não é controlado por ele de perto.

Ao fazer um paralelo entre a Suprema Corte norte-americana e a Corte de Justiça Europeia (*European Court of Justice*) sob o prisma da teoria do agente, Kenney (2000) traz uma outra visão muito importante e revela que é mais fácil que ocorram assimetrias na Corte de Justiça Europeia do que na Suprema Corte dos Estados Unidos. Pontua que, na corte estadunidense, os *law clerks* são estudantes recém-formados que são contratados para um período de um ano, o que torna muito difícil que tenham mais conhecimento do que os juízes. Por outro lado, na Corte Europeia, os assessores, que são chamados de *referendaires*, possuem uma maior longevidade no cargo e é frequente que tenham mais experiência do que novos juízes que, muitas vezes, ao assumir o posto, vêm de uma área distinta e não possuem experiência na adjudicação.

Na prática, a principal medida adotada pelos juízes da Suprema Corte norte-americana para evitar qualquer tipo de assimetria é focar na seleção dos novos *law clerks* e, de acordo com evidências coletadas, procuram selecionar funcionários que compartilhem de suas preferências ideológicas, pois isso seria uma forma de minorar as influências dos funcionários (PEPPERS; ZORN, 2008).

Pelo exposto, a base teórica apresentada, que tenta explicar a relação entre os juízes e seus assistentes, será de grande valia em um momento posterior do trabalho, quando se pretenderá traçar uma visão crítica da forma como essa relação se dá no Brasil.

4.2. Como é a participação dos assistentes judiciais em outros países

memorandos são redigidos com vieses ideológicos e exigem um retrabalho do juiz e do seu *law clerk* no momento de decidir.

Nesse tópico, será apresentado um panorama de como os assistentes atuam em diversos modelos judiciais ao redor do mundo, focando, principalmente, em alguns pontos como: a organização e as características de diversos sistemas, as funções exercidas e as críticas existentes.

De início, cabe reafirmar que esse trabalho não busca a realização de um estudo comparado, o que exigiria a fixação pontual de um ou dois sistemas jurídicos apenas e demandaria uma verdadeira imersão na realidade dos países comparados. Não é esse o objetivo.

O que se pretende é delinear um cenário geral de como a atuação dos assistentes judiciais se dá em diversos países, para que seja possível, a partir de experiências concretas, fazer uma análise do sistema brasileiro, sempre tomando as cautelas devidas para não incorrer em conclusões precipitadas.

O método comparativo é uma ferramenta muito importante para entender como os outros fazem a mesma coisa e para identificar práticas que podem afetar positivamente o funcionamento dos sistemas de justiça. Não obstante, esse método deve ser utilizado com cautela, com ênfase à similaridade dos sistemas jurídicos, bem como a uma análise que não seja meramente quantitativa dos dados, mas também qualitativa (FABRI, 2017).

Essa advertência é ainda mais relevante ao comparar sistemas judiciais que possuem diferentes origens, diversos formatos e variações na forma como os juízes e funcionários são recrutados para exercer o ofício.

Assim, é difícil comparar sistemas vinculados ao sistema continental com aqueles de base anglo-saxã.

Importante a ponderação feita por Holvast (2016), ao comparar a participação dos assistentes no sistema jurídico da Holanda, que se origina do *civil law*, com o sistema dos Estados Unidos, Inglaterra e País de Gales, que se originam do *common law*. A autora faz uma diferenciação importante entre ambos, pois no *common law* a maioria da prova é produzida em uma audiência com poucos documentos, tendo o juiz um papel mais passivo e muitos julgamentos são feitos por leigos, diferentemente do sistema do *civil law*, que normalmente é dirigido por um juiz que é técnico, sendo um aplicador da lei em um sistema marcado pela codificação. O juiz tem um papel ativo e existem muitos documentos e relatórios no processo.

Por outro lado, ao analisar a função dos assistentes judiciais, é importante pontuar que alguns sistemas processuais possuem o juiz profissional enquanto outros sistemas

possuem a atuação de juízes não profissionais⁹³, o que exige uma assessoria qualificada para auxílio na prestação jurisdicional.

A compreensão do papel do juiz em qualquer sistema judicial está intimamente ligada à história e à cultura jurídica desse sistema. Em sistemas de *common law*, por exemplo, escrever um julgamento pode ser percebido como um dever pessoal que não deve ser delegado para um assistente, independentemente de quão qualificado o assistente possa ser (CCJE, 2019).

Superadas essas premissas iniciais, cabe reafirmar os conceitos trazidos no início desse trabalho, no sentido de que, diante do excesso de demandas, foi necessária a utilização de mecanismos aptos a enfrentar a grande quantidade de processos.

Assim, partindo de uma visão crítica e ao mesmo tempo realista, McCree Jr. (1981), ao analisar o sistema judicial norte-americano, já afirmava que, com o objetivo de lidar com o grande número de processos, o que se fez foi atacar os sintomas e não as causas. Assim, aumentou o número de juízes e funcionários, foram diminuídas as oportunidades de alegações orais e foram delegadas a assessores partes significativas do processo de tomada de decisão.

No que se refere aos assistentes judiciais, passaram não apenas a cumprir tarefas, mas também a assumir responsabilidades, inclusive no processo de tomada de decisão, já que o juiz não consegue revisar tudo o que é feito por eles. Então, os tribunais fazem uma espécie de julgamento institucional com a participação de juízes e assessores (RUBIN, 1980).

Holvast (2016), nesse mesmo sentido, explica que a contratação de assistentes judiciais em todo mundo decorreu principalmente da necessidade de prestar a jurisdição com eficiência, esclarecendo, ainda, que praticamente todos os sistemas judiciais empregam algum tipo de assistente, mas a posição que ocupam no processo judicial e as funções desempenhadas variam significativamente de jurisdição para jurisdição.

A Opinião n° 22, emitida pelo Conselho Consultivo de Juízes Europeus (CCJE, 2019), dispõe que os assistentes judiciais devem ter formação jurídica e atuar no auxílio dos juízes ou de painéis de juízes em seu trabalho judicial. Esses profissionais podem ter diversas nomenclaturas, como assistentes judiciais (*judicial assistants*), *law clerks*, oficiais jurídicos

⁹³ Por exemplo, na Suíça a maioria dos juízes é eleita, devendo concorrer à reeleição a cada 4 ou 6 anos e, embora venha ocorrendo uma maior profissionalização nos últimos anos, também existe um grande número de juízes leigos, sem formação jurídica específica, o que aumenta a importância dos assistentes judiciais (BIERI, 2016).

(*legal officers*), secretários (*secretaries*), *referendare*, *Wissenschaftliche Mitarbeiter*, *Gerichtsschreiber*, *référéndaires* ou *greffiers*.

Na Europa, é comum que se faça uma distinção entre assistentes judiciais que auxiliam o juiz diretamente, inclusive em audiências, assistentes responsáveis por funções administrativas, técnicos da informática e outros tipos de funcionários (CEPEJ, 2018).

Holvast (2016) menciona a existência dos termos assistentes judiciais (*judicial assistant*), funcionário judicial (*judicial staff member*) e *law clerks*, sendo esse último utilizado nos Estados Unidos.

Nos Estados Unidos, os termos *law clerks* e *judicial clerks* possuem o mesmo significado e se referem àqueles funcionários que são selecionados pelos juízes e trabalham diretamente com esses. Já os *staff attorneys* são selecionados por um advogado do tribunal e são vinculados a esse tribunal e não a juízes. Muitas vezes, a depender da função exercida, essas duas figuras podem se confundir⁹⁴ (JONES, 1991).

Assim, após essa noção básica acerca dos assistentes judiciais, cabe fazer uma importante distinção, pois, em muitos sistemas, existe uma figura intermediária⁹⁵, situada entre o juiz e o assistente judicial, que recebe diversas nomenclaturas. Diferentemente dos assistentes judiciais, essa figura possui autonomia para decidir alguns casos, mas muitas vezes essa decisão tem inúmeras limitações quanto à matéria e fica vinculada a um reexame por parte de um juiz propriamente dito.

Nos Estados Unidos, por exemplo, é mencionada a existência de *subjudges*, que ficariam entre os juízes e os *law clerks* e seriam responsáveis pelas suas próprias decisões apenas em algumas matérias específicas, sendo que as suas decisões são posteriormente revistas por um juiz. Enquadram-se nessa classificação, por exemplo, os juízes de falência ou juízes que julgam crimes menores (FISS, 1983).

Na Europa, existe uma figura denominada *Rechtspfleger*⁹⁶ que, embora não seja um auxiliar do juiz, efetivamente trabalha ao lado dele com autonomia para realizar uma série de

⁹⁴ Stras (2014) explica que gosta muito do trabalho dos *law clerks*, que são criativos, sem vícios, com novos conhecimentos e muito disponíveis. Por outro lado, também são inexperientes e por isso devem ser supervisionados pelo juiz. Diz que custam a metade do custo dos *staff attorney* e esses são menos criativos do que os *law clerks*, embora tenham uma melhor escrita.

⁹⁵ No Brasil, existe a figura do juiz leigo, que é admitida pelo artigo 98, I da Constituição Federal. De acordo com os artigos 1 e 2 da Resolução 174 do CNJ, podem exercer essa função os advogados com pelo menos dois anos de experiência e que serão admitidos por seleção pública e por prazo determinado. Por fim, caberá ao juiz leigo proferir uma decisão que será submetida ao juiz togado, que poderá homologá-la nos termos do artigo 40 da Lei 9.099/95.

⁹⁶ Os países europeus que usam a figura do *Rechtspfleger* são: Andorra, Áustria, Bósnia e Herzegovina, Croácia, República Tcheca, Dinamarca, Estônia, Geórgia, Alemanha, Hungria, Islândia, Irlanda, Polônia, Eslováquia, Eslovênia e Espanha (16 Estados), além de Israel. Entre eles, na Alemanha, Áustria, Espanha e

funções como nas áreas da família, das sucessões, entre outros, ficando entre a função de juiz e a função do assistente judicial (CEPEJ, 2018).

Assim, feita essa importante diferenciação preliminar, cabe explicar que existem diferenças com relação à forma de seleção, quanto à estruturação orgânica e com relação ao período de atuação.

Quanto aos modelos adotados nos mais diversos países, parecem se destacar duas formas de organização dos assistentes judiciais.

A primeira delas diz respeito à contratação de estudantes recém-formados para atuar por um período fixo de tempo. É o modelo adotado tradicionalmente nos Estados Unidos⁹⁷.

De acordo com Holvast (2016), a escolha de auxiliares temporários traz duas principais vantagens: oxigenar os juízes com as inovações trazidas das melhores universidades e, principalmente, minorar a possibilidade de influência sobre os juízes, já que normalmente são contratados estudantes recém-formados e com pouca experiência, que ficam na função por um curto período. Por outro lado, acaba exigindo enormes gastos de tempo e esforço para refazer os trabalhosos processos de seleção e treinamento dos novos funcionários⁹⁸.

Em sentido oposto, existem modelos em que os assistentes judiciais são profissionais do direito que são contratados para fazer parte de uma estrutura permanente⁹⁹.

Esse modelo¹⁰⁰, que prevê uma estrutura permanente, traz a vantagem de não se perder tempo a cada ano selecionando e treinando novos assistente, mas pode trazer prejuízos na influência sobre o processo decisório, na medida em que os funcionários se tornam experientes e, quando trabalham vinculados a juízes novos, podem exercer uma maior influência (HOLVAST, 2016).

Dinamarca eles atuam em campos mais variados, enquanto que nos demais países têm funções mais limitadas (CEPEJ, 2018).

⁹⁷ Embora ainda prevaleçam nos Estados Unidos as contratações temporárias, está cada vez mais frequente a contratação de funcionários permanentes (PEPPERS; GILES; TAINER-PARKINS, 2008). A Corte da Califórnia, por exemplo, ao invés de contratar *law clerks* de forma temporária, optou pela contratação de funcionários permanentes (JONES, 1991).

⁹⁸ Wasby (2008) diz que o lapso de um ano para o trabalho dos assistentes, além de criar problemas para a eficiência, na medida em que é preciso ensinar um novo funcionário quando o anterior faria com mais facilidade no segundo ano, também impacta na qualidade, pois haverá casos em que um assistente já está inteirado sobre o processo e terá que sair antes de finalizar o seu trabalho.

⁹⁹ Na Holanda, por exemplo, são recrutados pelo tribunal e não pelos juízes especificamente, podendo atuar candidatos com ensino superior em geral, embora normalmente atuem aqueles formados em direito (HOLVAST, 2016).

¹⁰⁰ Em muitos países da Europa a atuação como assistente judicial pode ser um primeiro passo para a formação de novos juízes. Em alguns países, como na Alemanha e na Eslovênia, é uma parte obrigatória da formação jurídica, enquanto que em outros países, como na Bélgica, na Finlândia e na Suécia, se constitui um importante requisito (formal ou informal) para a futura seleção de juízes, sendo que, até mesmo nos países em que não há um judiciário estruturado em carreira, esse tipo de prática é considerada na escolha (CCJE, 2019).

Nos Estados Unidos, embora exista uma variedade de formas de acesso de *law clerks*, normalmente a escolha é feita pelos juízes através de entrevistas, análise de currículo e cartas de recomendação, mas o critério de seleção é decidido por cada juiz. Por exemplo, o juiz Stras¹⁰¹ (STRAS; SYKES; WYNN JR., 2014) menciona que busca diversidade ideológica, boas notas em faculdades renomadas¹⁰², boas recomendações e que o candidato queira trabalhar com ele, não se preocupando com análises de escrita do candidato. Já a juíza Sykes¹⁰³ se utiliza dos sistemas disponíveis para a contratação de assistentes e, após uma triagem inicial, avalia o currículo e dá grande importância para a redação do candidato¹⁰⁴.

Nos Estados Unidos, os Tribunais Superiores Estaduais, os Tribunais Federais de Apelação e a Suprema Corte se utilizam dos *law clerks*, enquanto a estrutura do primeiro grau e dos tribunais administrativos varia significativamente, sendo que alguns desses tribunais ocasionalmente empregam *law clerks*. Normalmente, cada juiz da Suprema Corte possui quatro funcionários, nos Tribunais Federais de Apelação e nos Tribunais Estaduais são dois a três. Em regra, os *law clerks* atuam pelo período de um ano¹⁰⁵, diferentemente do que ocorre na Holanda, em que os assistentes são funcionários de carreira e exercem a função por um longo período (HOLVAST, 2016).

Da mesma forma, os assistentes das cortes da Europa oriental, diferentemente do que ocorre nos Estados Unidos, ficam muitas vezes longos períodos e isso faz com que sejam mais utilizados para a redação de projetos de sentenças. Muitas vezes, têm mais experiência do que os novos juízes (KELEMEN, 2016).

Na Inglaterra e no País de Gales, existe a figura do assistente nas *magistrates courts*¹⁰⁶, que é denominado *court legal advisor* e, embora componha um quadro de carreira, não traz atrativos para os seus ocupantes, o que faz com que muitos deixem a função. Além dessa figura, em 1997, foi introduzida a figura do assistente judicial na Corte de Apelação da

¹⁰¹ Juiz da Suprema Corte de Minnessota nos Estados Unidos.

¹⁰² Tabela, contando as universidades de origem dos *law clerks* da Suprema Corte norte-americana de 2003 a 2013, mostrou que foram admitidos 101 estudantes de Harvard, 89 de Yale e 33 de Stanford, o que demonstra que os *law clerks* da Suprema Corte normalmente se originam das universidades mais conceituadas dos Estados Unidos (STRAS, 2014).

¹⁰³ Juíza da Corte de Apelação do Sétimo Circuito dos Estados Unidos.

¹⁰⁴ Pesquisa realizada com juízes federais distritais norte-americanos mostrou que o fator mais relevante para a contratação de *law clerks* temporários eram as notas na faculdade de direito, seguido de uma boa redação e uma personalidade compatível com o juiz. Na mesma pesquisa, foram consideradas menos importantes as cartas de recomendação e a ideologia política dos candidatos (PEPPERS; GILES; TAINER-PARKINS, 2008).

¹⁰⁵ No caso dos juízes distritais federais, o período de atuação dos *law clerks* pode variar de 1 a 2 anos (PEPPERS; GILES; TAINER-PARKINS, 2008).

¹⁰⁶ Normalmente ocupados por magistrados (*magistrates*) que são espécies de juízes leigos, não profissionais, que também são chamados de juiz de paz.

Inglaterra e do País de Gales e no Supremo Tribunal do Reino Unido¹⁰⁷, sendo que esses profissionais possuem normalmente um vínculo temporário de um ano e se assemelham com o modelo dos *law clerks* norte-americanos (HOLVAST, 2016).

Na Alemanha, cada juiz constitucional federal tem direito a quatro funcionários, chamados de colaboradores científicos (*wissenschaftliche Mitarbeiter*), de sua própria escolha. Os funcionários alemães já são advogados experientes (incluindo juízes, funcionários públicos, professores) e costumam servir por dois ou três anos¹⁰⁸. Da mesma forma, na Corte Constitucional da Itália são previstos três assistentes trabalhando para cada juiz, sendo que essa função normalmente é ocupada por juristas ou juízes experientes (KELEMEN, 2016).

Outro ponto relevante diz respeito à diferença existente quanto ao vínculo do assistente ser diretamente com o juiz ou com o tribunal.

Existem quatro formas diferentes de organizar assistentes judiciais: um assistente judicial ou vários deles podem trabalhar com um juiz, o que se denomina “sistema de gabinete” e ocorre, por exemplo, na Alemanha, na Letônia e na Polônia. Os assistentes judiciais também podem ser vinculados a um painel de juízes, como ocorre, por exemplo, na Suécia e na Romênia. Uma terceira forma de divisão organiza os funcionários em um *pool* de funcionários que trabalham com juízes diferentes. Finalmente, em uma quarta possibilidade que raramente é utilizada, equipes de assistentes judiciais são formadas para casos especiais, como ocorre no Tribunal Penal Internacional (CCJE, 2019).

Na Suíça, em razão da diversidade organizacional, os assistentes judiciais tanto podem ser vinculados a um juiz específico como podem fazer parte de uma estrutura vinculada ao tribunal (BIERI, 2016).

Na Holanda, os assistentes estão vinculados a uma estrutura central e não a cada juiz. Na prática, eles ficam vinculados a um caso e auxiliam os juízes desde o início até a redação da sentença (HOLVAST, 2016).

Desta forma, após serem observadas as principais diferenças existentes na sistemática de utilização dos assistentes, é importante trazer um panorama geral de como funciona a atuação desse importante personagem.

¹⁰⁷ Cada um desses tribunais emprega oito assistentes judiciais (HOLVAST, 2016).

¹⁰⁸ Pode-se dizer que no Brasil há algo semelhante em relação à atuação de juízes na assessoria de ministros do Supremo Tribunal Federal, nos termos da Resolução nº 413/2009 e posteriores alterações. Atualmente, são 25 juízes convocados no STF, conforme posição de 31/7/2020. Disponível em: <https://www.stf.jus.br/arquivo/cms/transparenciaMagistradoConvocado/anexo/TransparenciaMagistradosConvocados.pdf>. Acesso em: 12 set 2020.

Na Suprema Corte norte-americana, os assistentes têm bastante proximidade com os juízes e auxiliam em diversas funções, como fazer a seleção dos casos que serão admitidos na corte (*petitions for certiorari*)¹⁰⁹, escrever memorandos, auxiliar na escrita e no aprimoramento das opiniões e ajudar os juízes na preparação das alegações orais (BONICA *et al.*, 2018).

No mesmo sentido, Holvast (2016) ainda menciona a preparação dos *bench memorandas*¹¹⁰ e a participação em uma rede de funcionários (*clerk network*)¹¹¹, mas ressalta que a função mais polêmica é, de fato, o auxílio na confecção de decisões, sendo que na Suprema Corte essa função passou a ser delegada na década de 1960¹¹² e atualmente a maioria dos juízes da Suprema Corte e das Cortes de Apelação se sentem confortáveis com a delegação¹¹³.

Em conferência realizada no ano de 2014 (STRAS; SYKES; WYNN JR., 2014), a juíza Diane Sykes explica que escreve cerca de 70% das opiniões que serão publicadas, mas defende a necessidade do auxílio dos assistentes em razão da enorme quantidade de processos e que não seria possível o juiz fazer tudo sozinho.

Em sentido oposto, o juiz Stras (2014) esclarece de forma minuciosa como funciona o seu processo de tomada de decisão. Inicialmente, indica que fica a cargo do seu funcionário olhar toda a documentação e todos os registros existentes sobre o caso e, então, deve elaborar uma primeira versão da decisão. Em seguida, o juiz revisa atentamente fazendo perguntas e direcionando uma melhora na decisão, sendo que esse processo continua por algumas vezes

¹⁰⁹ Os *law clerks* analisam os recursos encaminhados para a Suprema Corte e elaboram os *certiorari memoranda*, que contêm um resumo dos fatos e uma recomendação para conceder ou negar o recurso. Para muitos estudiosos, essa seria a função dos *law clerks* em que eles possuem a maior influência sobre os juízes (HOLVAST, 2016).

¹¹⁰ São memorandos que auxiliam os juízes a elaborarem os argumentos orais e trazem um roteiro com um resumo dos fatos e das leis relevantes, assim como das questões jurídicas e dos pontos a favor de cada parte (HOLVAST, 2016).

¹¹¹ Nessa função, os funcionários de diversos juízes interagem entre si com o objetivo de obter uma coalizão no julgamento, sendo uma prática criticada por alguns, pois funcionaria como uma espécie de lobby. (HOLVAST, 2016).

¹¹² Em sentido um pouco diferente, Peppers e Zorn (2008) apontam que a partir das décadas de 40/50 os juízes da Suprema Corte passaram a admitir que os *law clerks* escrevessem as opiniões, embora outros juízes continuassem a escrever eles mesmos.

¹¹³ Na história norte-americana, alguns juízes ficaram conhecidos por delegar mais como Rehnquist e Marshall, enquanto outros como Scalia eram mais refratários à delegação da escrita das opiniões (ROSENTHAL; YOON, 2011). Por outro lado, Wahlbeck, Spriggs II e Sigelman (2002) fizeram um importante comparativo entre dois juízes da Suprema Corte norte-americana, demonstrando que não existe uma fórmula exata na relação entre o juiz e o *law clerk*. Por um lado, narraram a forma de trabalhar do juiz Powell e explicaram que esse processo de elaboração de minutas de opinião entre o assessor e o juiz era muito demorado e, muitas vezes, essas minutas transitavam várias vezes entre os dois. Por outro lado, o juiz Marshall tinha uma participação menor na elaboração das minutas, atuando principalmente na conferência e na edição dos projetos de opinião, sendo muito criticado por isso.

entre o juiz e o assessor. O magistrado explica que, embora faça diretamente a análise do registro em casos mais complexos, não teria tempo para fazer isso em todos os casos e por isso o auxílio do assistente é muito importante¹¹⁴.

Por outro lado, na Europa, a importância dos assistentes também é muito grande.

Todas as cortes constitucionais europeias possuem assistentes que exercem importante função no processo de tomada de decisão, embora o número de assessores e a nomenclatura variem de país para país. A principal função dos assistentes consiste na pesquisa de questões jurídicas e na elaboração de projetos de sentenças, mas, em algumas cortes, também exercem uma função de filtragem de petições. Os funcionários trabalham vinculados a cada juiz, normalmente no número de 3 ou 4, e a divisão de trabalho varia entre os países e mesmo dentro das cortes (KELEMEN, 2016).

Em alguns países europeus como a Bélgica, a Croácia e a Rússia, os assistentes judiciais estão autorizados a redigir uma decisão¹¹⁵, enquanto em outros países, como em Andorra, na Irlanda e no Reino Unido, eles não têm essa possibilidade (CCJE, 2019).

O modelo adotado na Inglaterra e no País de Gales deve ser analisado de forma distinta. Por um lado, quanto aos funcionários (*Court legal advisor*) que auxiliam os magistrados, possuem muita importância, especialmente pelo fato de haver grande participação de juízes leigos. Assim, além de poderem decidir questões processuais, também aconselham os magistrados. Por outro lado, os assistentes judiciais vinculados à Corte de Apelação e à Corte Suprema trabalham diretamente com juízes profissionais e, por isso, possuem um papel mais secundário do que a figura anterior. Nesse ponto, auxiliam na pesquisa e na confecção de resumos, mas ainda não possuem tanta participação na tomada de decisão como ocorre nos demais países (HOLVAST, 2016).

Na Suíça, a participação dos assistentes judiciais é muito importante¹¹⁶. Por exemplo, preparam memorandos prévios à ocorrência de audiências, participam das audiências e até

¹¹⁴ Ressalva que não são todos os juízes que conferem essa liberdade de atuação aos assistentes.

¹¹⁵ Mesmo nos países que admitem o auxílio dos assistentes na confecção de decisões, essa tarefa não é admitida por todos os juízes. Nesse sentido, Kelemen (2016) menciona um juiz chamado Attila Harmathy, da Corte Constitucional da Hungria, que era conhecido por escrever todas as decisões sozinho, mas seria exceção.

¹¹⁶ Muito possivelmente pelo fato de contar com juízes leigos, no sistema Suíço, os assistentes judiciais possuem muitos poderes, embora não tenham direito a voto. Esses poderes variam de forma importante dentro da Suíça, em que cada cantão possui normas específicas, assim como os tribunais federais. Assim, no Tribunal Federal Criminal, por exemplo, o assistente pode solicitar uma deliberação oral. No cantão de Zurique, um assistente pode acrescentar a sua opinião divergente nos registros do julgamento. Por essas peculiaridades, alguns autores podem denominar os assistentes de juízes júniores, mas não são juízes de fato, pois possuem um status diverso, não são eleitos e possuem direitos diferentes dos juízes suíços (BIERI, 2016).

da instrução, também escrevem propostas de julgamento (com ou sem a supervisão dos juízes), sendo que inclusive assinam os julgamentos de forma conjunta com o juiz, o que evidencia a sua participação no processo decisório. Em uma comparação com os demais países europeus, constata-se que os assistentes suíços exercem uma maior influência no processo de tomada de decisão (BIERI, 2016)¹¹⁷.

Na Holanda também é relevante a participação dos assistentes judiciais, que têm diversas funções a depender da instância em que estiverem atuando. Entre as principais funções estão a preparação de um relatório completo do caso (resumo dos fatos, do direito e com uma visão preliminar sobre o caso), o que se assemelha aos *bench memos* norte-americanos, também proferem decisões processuais preliminares sob a supervisão de um juiz, participam das audiências¹¹⁸ e auxiliam na confecção das decisões, fazendo um primeiro esboço que, posteriormente, é completado ou corrigido pelo juiz (HOLVAST, 2016).

Assim, exposto um panorama geral sobre a organização dos assistentes judiciais em diversos países, cabe pontuar, no próximo tópico, acerca das críticas que são direcionadas contra a participação desse ator no processo de tomada de decisão.

4.3. As críticas existentes com relação à atuação dos assistentes judiciais

Embora sejam muito utilizados no auxílio dos juízes, não são poucas as críticas existentes em relação a essa forma de divisão de trabalho. Por um lado, existem críticas relacionadas à falta de transparência do processo decisório e, principalmente, à indevida influência dos assistentes no processo de tomada de decisão.

Holvast (2016), em estudo acerca da influência dos assistentes nas decisões judiciais nos Estados Unidos, na Inglaterra, em Gales e na Holanda, assinala que é preocupante o fato de a utilização dos assistentes em nenhum desses países ser suficientemente codificada. Esclarece que, nos Estados Unidos, não há menção à atividade dos *law clerks* na legislação, mas diante do aumento do papel dos assistentes no último século, foram criados códigos de conduta que regulam as suas atuações nos tribunais federais, nos tribunais estaduais e na Suprema Corte, sem excluir que cada juiz estabeleça regras específicas na relação com os seus funcionários.

¹¹⁷ Na Hungria, a partir de 2006, foi iniciada uma regra não escrita no sentido de que as decisões deveriam ser identificadas pelas letras iniciais do assistente que o preparou (KELEMEN, 2016).

¹¹⁸ Diferentemente do que ocorre na maioria dos sistemas do *civil law*.

Nesse sentido, Jones (1991) traça um panorama do que ocorre nos Estados Unidos, explicando que, nas cortes federais, existe um código de conduta geral, mas isso não existe nas cortes estaduais, embora algumas tenham standards específicos. Assim, além desse código de conduta geral, os funcionários podem também estar submetidos a um código de conduta específico a ser elaborado por cada juiz, sendo que esse pode ser ainda mais rigoroso do que o código geral.

O mesmo autor elenca três questões éticas que são as mais importantes para um *law clerk*: a confidencialidade, a existência de eventual conflito de interesses e a fixação de limites no processo decisório.

Por outro lado, Holvast (2016) explica, ainda, que na Holanda existe alguma menção à atuação dos assistentes na lei de organização judiciária, além de dois códigos de conduta que dispõem sobre esses profissionais.

Nessa mesma linha, também existe uma falta de transparência no que toca à efetiva participação dos assistentes no processo decisório.

Um aspecto importante relatado por Wasby (2008) se refere ao tratamento de todo o trabalho do juiz como se apenas ele tivesse feito, o que, atualmente, é quase impossível. A formalização da decisão se dá com a assinatura do juiz e não se mostra como se chegou naquele resultado. O autor exemplifica essa falta de transparência com a dificuldade que os juízes têm de admitir a participação dos assistentes no processo decisório, como ocorre quando o juiz diz que tem alguma dificuldade ao invés de dizer que o seu funcionário teve dificuldade e o juiz concordou com a dificuldade. Essa situação corresponde, de alguma forma, a uma apropriação do juiz da autoria do trabalho feito pelos seus assistentes.

O mesmo estudo de Holvast (2016) ainda menciona que, na Inglaterra e País de Gales, a partir da década de 1990, a legislação passou a indicar as funções dos assistentes, sendo que atualmente também estão submetidos a um estatuto ético.

Recentemente, importantes recomendações emanaram da Opinião nº 22, do Conselho Consultivo dos Juízes Europeus (CCJE, 2019), especialmente no sentido de que os estados membros europeus devem introduzir regulamentos e orientações que informem de forma clara quais as funções podem ser delegadas pelos juízes aos assistentes, criando um ambiente mais transparente sobre a participação dos assistentes no processo de tomada de decisão¹¹⁹. Também instou os estados membros a providenciarem estatutos éticos para os assistentes e a sua relação com os juízes¹²⁰.

¹¹⁹ Conclusão nº 5 (CCJE, 2019 p. 13).

¹²⁰ Conclusão nº 9 (CCJE, 2019 p. 13).

Embora a codificação e a falta de transparência sejam pontos muito importantes, certamente, o ponto mais criticado por especialistas reside na possibilidade de assistentes judiciais exercerem algum tipo de influência no processo de tomada de decisão judicial.

A preocupação com as influências que assessores podem exercer nas decisões judiciais é objeto de estudos por parte de acadêmicos e advogados nos Estados Unidos há décadas (HOLVAST, 2016).

Dorsen (1963) explica que, nos Estados Unidos, há muitas críticas em relação à possibilidade de os *law clerks*, de alguma forma, influenciarem as decisões dos juízes. Explica que ex-ocupantes da função mencionaram opiniões diferentes, uns no sentido de que os *law clerks* inconscientemente indicariam previsões legais para favorecer as suas próprias opiniões, enquanto outros dizem que não ocorre influência alguma.

Essa nova realidade da justiça foi bem caracterizada nos Estados Unidos com o incremento de diversos funcionários para auxílio dos juízes, o que acabou, de certa forma, criando um problema, pois por mais que um juiz tente, ele não consegue revisar completamente tudo o que os seus assessores fazem (RUBIN, 1980).

Rubin (1980), ainda lança críticas ao fato de que, cada vez mais, os assistentes fazem as funções judiciais, inclusive escrevendo opiniões, funcionando certas vezes como juízes invisíveis e apenas graças a eles o número de decisões aumentou tanto nos últimos anos.

Existem autores que são totalmente contrários a qualquer participação dos assistentes judiciais no processo de tomada de decisão. Nesse sentido, McCree Jr. (1981) defende que os juízes façam pessoalmente o seu trabalho, inclusive, a tomada de decisões e a colheita dos argumentos das partes.

No mesmo sentido, Rubin (1980) critica essa mudança de rumo no papel do juiz, que deixou de ter como função principal decidir os processos para passar a comandar uma máquina burocrática em que as decisões são confeccionadas com o auxílio dos funcionários. Defende que as decisões devam ser feitas pelo juiz e não pelos funcionários, pois apenas ele é legitimado. Finaliza, defendendo que não quer uma justiça eficiente que se afaste do juiz como único responsável pela decisão.

Adotando posição intermediária, o juiz Stras (STRAS; SYKES; WYNN JR., 2014) defende que existem funções que não podem ser delegadas aos assistentes, especialmente a função decisória em si, e quando se delega aos assistentes a função de decidir propriamente dita, isso se mostra um grave problema.

Na doutrina norte-americana, são citadas duas formas principais de influência por parte dos assistentes sobre os juízes da Suprema Corte: a delegação e a persuasão¹²¹. Por um lado, os juízes, ao delegarem a análise fática ou a busca de argumentos jurídicos, podem ser influenciados pelos assistentes que, de forma consciente ou não, enfatizam aqueles fatos ou argumentos que melhor se encaixem no resultado da sua preferência. No que toca à persuasão, a proximidade que os funcionários têm com os juízes pode permitir que influenciem nas decisões, especialmente quando o juiz ainda não formou as suas convicções para o caso (BONICA *et al.*, 2018).

É importante pontuar que existem diferenças entre as atribuições conferidas aos *law clerks* por cada juiz, pois alguns delegam apenas a função de revisão do que foi feito pelo juiz, o que inviabiliza qualquer tipo de influência no teor da decisão, no máximo influenciando no estilo da escrita. Mas também existem aqueles assistentes que escrevem as opiniões, e isso pode fazer com que influenciem no processo decisório. Até hoje, não foram colhidas evidências de que algum juiz da Suprema Corte dos Estados Unidos tenha abdicado do poder decisório, mas preocupações existiram quando alguns juízes estavam doentes (PEPPERS; ZORN, 2008).

Posner (2002) diz que algumas funções são delegáveis e outras não são. No que se refere à redação da decisão, ele critica aqueles juízes que delegam essa função para os assessores, pois acabam perdendo uma grande oportunidade para verificar as articulações do raciocínio que estejam frágeis, além de perder na própria qualidade da decisão que, quando escrita pelo próprio juiz, fornece uma visão mais real dos seus valores e de como chegou naquele resultado.

Cabe pontuar que as influências dos *law clerks* podem ser maiores em uma área que não seja de conhecimento do juiz e, principalmente, se ele analisa o processo antes do juiz e não em paralelo, o que faz com que tenha mais informações do que o juiz¹²² (SWANSON; WASBY, 2008).

Também há estudiosos que defendem que são poucas as influências dos assistentes no resultado final da decisão.

Nesse sentido, no que toca à Suprema Corte norte-americana, estudos recentes indicam que os assistentes exercem uma influência moderada apenas na análise dos

¹²¹ O autor explica que essas não são as únicas formas de influência que podem ocorrer. Cita, por exemplo, que o juiz pode ser influenciado pelos assessores através da empatia, ou mesmo os funcionários podem manipular informações do processo na busca de um voto em determinada direção.

¹²² Nesse sentido, se enquadraria uma das principais preocupações levantadas pela teoria do agente principal.

certionari memorandum e na linguagem das opiniões, mas influenciam muito pouco nos resultados reais das votações (SWANSON; WASBY, 2008).

Existem situações intermediárias em que o assessor pode influenciar o juiz, seja na indicação de um fato relevante do processo que o juiz não tenha percebido, ou na indicação de uma distinção de um precedente que não se aplica ao caso, ou mesmo em uma conversa (*draft*) ao trazer uma questão política relevante para o julgamento. Em todos esses casos, o juiz continua sendo o decisor, mas pode sofrer algum tipo de influência por parte dos *law clerks*. Também na preparação dos *cert memorandum*, os assessores podem apontar algum fato com mais relevo, ou trazer uma fundamentação política para tentar influenciar os juízes (PEPPERS; ZORN, 2008).

O juiz Wynn¹²³ defende que não importa como uma opinião é processada, se a escrita é feita pelo assistente ou pelo juiz, mas o que importa é o resultado final e o único responsável por aquela opinião é o juiz (STRAS; SYKES; WYNN JR., 2014).

Nesse mesmo sentido, é a opinião do juiz Stras, com a ressalva de que o juiz deva ter o controle de todo o processo de tomada de decisão. O autor ainda esclarece que essa discussão vai depender muito mais da forma como o juiz enxerga as suas funções e do limite do que pode ser passado para os assessores (STRAS; SYKES; WYNN JR., 2014).

As principais críticas feitas acerca da influência dos assistentes sobre os juízes da Suprema Corte norte-americana residem basicamente no fato de que os *law clerks* não são eleitos democraticamente e nem confirmados por um órgão eleito democraticamente. Além disso, se alega que, como recém-formados, teriam pouca experiência jurídica e prática e isso diminuiria a qualidade da decisão¹²⁴. Essas críticas talvez sejam pertinentes para aqueles juízes que, de fato, delegam importantes funções do processo de tomada de decisão, por outro lado, não valem tanto para aqueles juízes que apenas se utilizam dos seus assistentes para auxiliar a tomada de decisão, mas a decisão propriamente dita permanece inteiramente sob a responsabilidade do juiz (BONICA *et al.*, 2018).

Pertinentes são as ponderações de Wasby (2008) sobre essa discussão. Para o referido autor, aqueles que veem o trabalho do juiz da forma tradicional, sem o auxílio de funcionários, enxergam a delegação como uma fraqueza do sistema, mas não consideram o excesso de trabalho dos juízes que torna impossível a análise de tudo sem nenhum auxílio. O

¹²³ Juiz da Corte de Apelação do Quarto Circuito dos Estados Unidos.

¹²⁴ Essas críticas chegaram a gerar um movimento liderado pelo então senador John Stennis, que sugeriu que o Congresso deveria definir padrões mínimos de atuação para os *law clerks* da Suprema Corte, bem como defendeu que as nomeações dos funcionários fossem aprovadas pelo Congresso (PEPPERS; ZORN, 2008).

autor diz que, se a delegação for feita de forma competente, aumentará a eficiência e uma única mente controlará diferentes pernas e braços. Além disso, os funcionários podem trazer uma perspectiva diversa da perspectiva do juiz, melhorando o próprio aspecto qualitativo da decisão judicial.

Nesse sentido, embora algumas delegações sejam necessárias para dar conta da demanda, as delegações não podem ser excessivas, pois acabam formando um produto que não é originado por aquelas pessoas que foram escolhidas por sua retidão, seus conhecimentos e pela sua sabedoria para a função judicial (MCCREE JR., 1981).

Um outro ponto levantado defende que a proliferação de funcionários e subordinados, acrescidos da delegação de poder para eles, faz com que ocorra um enfraquecimento do senso individual de responsabilidade por parte do juiz, originado possivelmente pela impressão de que se trata de um trabalho feito por várias mãos (FISS, 1983).

Reforçando essa ideia, a observação de Rubin (1980) é no sentido de que, cada vez mais, essas delegações acabam diluindo a responsabilidade do juiz com os funcionários e, a longo prazo, essa situação pode gerar menos respeito às decisões judiciais.

Embora a preocupação com a participação dos assistentes judiciais seja mais intensa nos Estados Unidos, existem discussões semelhantes em outros lugares, embora sem a mesma profundidade e visão crítica.

Por exemplo, no funcionamento da Corte Europeia de Direitos Humanos, existe a preocupação com a influência que os assistentes possam ter nas decisões judiciais, pois, por um lado, os assistentes formam um corpo próprio, não tendo subordinação direta com os juízes e, por outro lado, existe a questão do idioma, já que a maioria dos juízes da corte não possuem o inglês ou o francês como seu idioma nativo e essa dificuldade pode aumentar o grau de influência dos assistentes (MCKASKLE, 2005).

Na Suíça, também existe uma forte posição crítica quanto à atuação dos assistentes judiciais na medida em que a Constituição Federal daquele país garante que todos sejam julgados por um tribunal legalmente constituído, independente e imparcial. Assim, o direito a um juiz legítimo é violado quando um assistente decide no lugar de um juiz. Dessa forma, a decisão deve ser do juiz, o que não impede que um assessor prepare um projeto ou um raciocínio da decisão e que esse atuar gere algum tipo de influência na decisão (BIERI, 2016).

Esse ponto, inclusive, já foi decidido pela Corte Europeia de Direitos Humanos, que considerou a participação dos assistentes judiciais no processo de tomada de decisão compatível com a Convenção Europeia de Direitos Humanos.

No caso *Pedro Ramos v. Switzerland* (ECHR, 2010), o recorrente dizia que a Suíça lhe negou direito de ser julgado por não ter pago o adiantamento das custas judiciais. Um dos argumentos levantados pelo recorrente sustentava que a decisão do tribunal suíço, que negou o recurso, teria sido redigida pelo secretário do tribunal com a posterior concordância dos juízes. O governo suíço alegou em defesa que a existência dos relatórios não significa que o juiz não tenha lido a decisão, sendo um procedimento normal no país. A Corte decidiu que o fato de existirem os relatórios confeccionados pelos assistentes judiciais não violava a Convenção, pois o tribunal analisou o caso concretamente.

Recentemente, foi emitida a Opinião nº 22 de 2019 pelo Conselho Consultivo dos Juízes Europeus, que legitimou a atuação dos assistentes judiciais embora tenha fixado uma série de limitações, sendo a principal delas a exigência de que a decisão relacionada aos fatos e ao direito aplicados sempre fique a cargo do juiz (CCJE, 2019).

A mesma preocupação é levantada por Holvast (2016) ao chamar atenção de que os assistentes judiciais não possuem o mesmo treinamento dos juízes, o mesmo processo de seleção e, principalmente, as mesmas salvaguardas que são fundamentais para garantir a imparcialidade e a independência, o que criaria um problema no que toca à participação desses funcionários no processo de tomada de decisão.

Por fim, Wasby (2008) menciona que ainda não está claro se, de fato, os funcionários influenciam nas decisões judiciais. Inicialmente, diz que é importante fixar o que seria influenciar o juiz. Se for considerado que influenciar é fazer com que o juiz adote uma posição contrária àquela que adotaria, isso é muito raro. É muito mais comum que os funcionários influenciem o juiz na maneira como vão chegar em um resultado, ou seja, na forma como a decisão será fundamentada com doutrina, precedentes e base legal.

E continua o autor, sustentando que, se o juiz não exercer um amplo controle, poderá haver uma influência maior e o mais importante é que se compreenda que, mesmo que se considere que os funcionários de fato exerçam influência no processo de tomada de decisão, deve-se ter em mente que essa influência decorre da decisão do juiz de que esse processo era necessário para o cumprimento das metas e da eficiência.

Demonstrados os pilares básicos acerca da relação entre o juiz e os assistentes e as diversas críticas que são levantadas, na sequência, apresentam-se algumas pesquisas empíricas fundadas nas questões anteriormente discutidas.

4.4. Pesquisas empíricas realizadas com a finalidade de identificar eventuais influências dos assistentes judiciais no processo de tomada de decisão

De início, cabe ressaltar que existe pouco material sobre o tema fora dos Estados Unidos (HOLVAST, 2016) e, mesmo quando o foco é a realidade norte-americana, grande parte dos estudos se interessa pela atuação dos *law clerks* da Suprema Corte, havendo poucos estudos sobre o resto do Poder Judiciário estadunidense (PEPPERS; GILES; TAINER-PARKINS, 2008)

No caso da Suprema Corte norte-americana, existem dificuldades em se encontrar uma metodologia confiável que avalie se os *law clerks* exercem influência no voto dos juízes por dois motivos principais: primeiro, os juízes podem optar por contratar um assessor que tenha afinidade ideológica com o juiz e, além disso, há poucas informações sobre as preferências dos *law clerks* que auxiliam na corte (BONICA *et al.*, 2018).

Embora se identifiquem muitas discussões acerca da atuação dos *law clerks*, existem poucos estudos que, de fato, adentrem nas influências que eventualmente ocorram nas decisões judiciais, sendo que essas pesquisas, normalmente, focam em outros tipos de questões, como os critérios ideológicos de seleção ou a posterior atuação perante os tribunais (SWANSON; WASBY, 2008).

Estudo efetivado por Bonica *et al.* (2018) procurou identificar se os *law clerks* exercem de fato influência no processo decisório dos juízes da Suprema Corte norte-americana. Para isso, compararam a ideologia do assistente¹²⁵ com o teor dos votos proferidos. A conclusão foi no sentido de que os funcionários exercem uma modesta influência que varia a depender do tipo de caso: é pouco acentuada nos casos mais importantes e maior naqueles casos em que os juízes estão divididos sobre o que decidir, sendo normalmente concretizada através da persuasão.

Outra pesquisa relevante foi realizada por Peppers e Zorn (2008), e buscou investigar se os *law clerks* de fato influenciaram as decisões da Suprema Corte norte-americana de 1953 a 2005. O estudo, por um lado, entrevistou 639 ex-ocupantes da função de *law clerk* na Suprema Corte durante os anos de estudo e pediu para que eles indicassem com qual vertente ideológica tinham mais afinidade na época em que ocuparam o cargo, tendo 397

¹²⁵ Isso foi possível através de análises sobre as doações políticas realizadas pelos *law clerks*. Os autores ressaltam que, pelo menos 70% dos *law clerks*, fizeram doações políticas, o que permitiu a utilização como critério para identificar a sua vertente ideológica.

entrevistados respondido que tinham afinidade com os democratas e 135 com os republicanos.

Por outro lado, os pesquisadores avaliaram todas as decisões da Suprema Corte no período e classificaram as decisões como sendo liberais ou conservadoras, tendo a pesquisa constatado uma forte relação entre a ideologia dos *law clerks* e as decisões finais da Suprema Corte no período¹²⁶.

Uma outra pesquisa foi realizada com o objetivo de verificar se os *law clerks* possuem influência na formação da agenda de discussão da Suprema Corte dos Estados Unidos, especialmente através da confecção dos *cert memos* em que os *law clerks*, com atuação em *certs pools*, direcionam se a demanda será ou não apreciada pelo tribunal. Ou seja, um pool composto por *law clerks* vinculados a diversos juízes, faz um memorando dizendo se o recurso deva ser apreciado ou não pela Suprema Corte, sendo que esse memorando depois será enviado a um dos juízes que decidirá sobre a recepção da ação ou não (BLACK; BOYD; BRYAN, 2014).

A pesquisa abrangeu dados de 1986 a 1993 e excluiu uma série de tipos de ações, tendo concluído que 75% das decisões dos juízes seguiram a recomendação dada pelo *law clerk* no *pool memo*. Também constatou que as recomendações que são mais relacionadas com as crenças dos juízes têm mais chance de serem aceitas.

Uma outra relevante pesquisa capitaneada por Rosenthal e Yoon (2011) buscou analisar as opiniões escritas pelos juízes da Suprema Corte dos EUA, através da análise da escrita (*stylometry*) para tentar compreender a autoria, ou seja, o estudo buscou identificar a autoria dos votos através da análise da escrita e do seu estilo¹²⁷. Entre outras coisas, o estudo identificou que, até 1950, os juízes da Suprema Corte pouco delegavam a função de escrever as opiniões para seus assessores, que tinham funções preponderantemente administrativas. De 1950 para frente, os escores foram aumentando, o que significa que boa parte dos juízes passou a delegar mais essa função para seus assessores. Esses juízes que delegam mais possuem uma maior variação ano após ano dos seus escores. Assim, o estudo concluiu que

¹²⁶ Os autores dizem que o resultado da pesquisa deve ser visto com cautela, pois existem diversas variáveis que podem ter influenciado as decisões e que não foram consideradas na pesquisa como, por exemplo, eventuais mudanças de lei, peculiaridades do caso concreto, entre outros. Foi utilizada na metodologia uma fórmula simples que não abrange todos os aspectos da decisão, mas traz um forte indicativo sobre a influência exercida pelos funcionários. Os autores concluem defendendo que mais pesquisas sejam feitas sobre essa relação.

¹²⁷ A premissa do estudo consiste no fato de que os juízes que tiveram uma menor variação do seu estilo de escrita ao longo dos anos são aqueles que delegam menos essa função para os seus funcionários e, por outro lado, os juízes que demonstram uma maior variação seriam aqueles em que optam por delegar mais a escrita das opiniões.

os juízes da Suprema Corte dos Estados Unidos confiam cada vez mais nos seus assistentes, especialmente na delegação da função de escrever as opiniões, mas não se preocupou em avaliar se esse fato altera qualitativamente o resultado final do processo.

Confirmando os dados relatados na pesquisa anterior sobre a Suprema Corte norte-americana, uma outra pesquisa foi realizada com 311 juízes dos tribunais distritais federais dos Estados Unidos e constatou que 303 juízes conferem aos seus funcionários a responsabilidade de redigir as decisões, o que torna possível que estejam exercendo influência no processo de tomada de decisão (PEPPERS; GILES; TAINER-PARKINS, 2008).

Por outro lado, foi realizada pesquisa empírica com 81 juízes de Cortes Supremas Estaduais de 35 Estados norte-americanos, objetivando identificar se os assistentes exercem influência nas decisões judiciais¹²⁸. Os resultados da pesquisa indicaram que 28,4% dos juízes disseram que os assistentes exercem um papel muito relevante¹²⁹ (um juiz disse que são o braço direito e o esquerdo). No outro extremo, 16 % dos entrevistados disseram que os assessores desempenhavam um papel muito reduzido. Os demais ficaram na posição moderada ou não se posicionaram de forma conclusiva¹³⁰ (SWANSON; WASBY, 2008).

A pesquisa também identificou diversas funções exercidas pelos assistentes, como a realização de pesquisa de leis e precedentes, preparação dos *bench memos*, recomendações, discussões colaborativas¹³¹ e redação de pareceres. Os juízes também responderam que a necessidade dos *law clerks* decorre da falta de tempo para fazerem todo o trabalho.

Outro ponto relevante identificado com as respostas diz respeito à contratação dos *law clerks*. Os entrevistados responderam que, normalmente, já selecionam um *law clerk* que pense de forma similar e que, com o tempo, eles vão se adequando ao pensamento do juiz. No entanto, alguns juízes mencionaram que preferem contratar pessoas diferentes para ter uma outra perspectiva, até com gêneros diferentes. Entre os que escolhem assistentes que pensam de forma similar, foi dito que isso facilita o processo de tomada de decisão, pois

¹²⁸ O autor ressalta que é esperado que alguns juízes, mesmo que de forma inconsciente, procurem minimizar a influência dos seus assessores.

¹²⁹ Um dos juízes entrevistados narrou uma situação em que estava julgando um processo relacionado à possibilidade de um Conselho de Saúde poder limitar o tabagismo em locais públicos e, inicialmente, o juiz tinha uma posição contrária ao tabagismo mas, após conversar com seus assessores, acabou sendo persuadido pelo consistentes argumentos de um dos seus assistentes.

¹³⁰ Embora a influência dos assessores sobre os juízes seja admitida pela maioria dos juízes, em geral, os entrevistados entenderam que essa influência não passava de 10%.

¹³¹ Alguns juízes mencionaram que o processo de diálogo com seus assessores era fundamental para a tomada de decisão, chegando inclusive a ocorrer uma construção conjunta de consenso durante a tomada de decisão.

normalmente o assessor pensa de forma análoga ao juiz. Mesmo os que possuem um perfil diferente do juiz, normalmente se adaptam à sua forma de pensar.

Quanto à elaboração das decisões, a pesquisa identificou que boa parte dos juízes confirmou o auxílio dos assessores, seja elaborando um rascunho, seja atuando de forma colaborativa com o juiz, mas, de acordo com a pesquisa, os funcionários possuem uma maior influência na linguagem utilizada e na redação da decisão do que no resultado final da decisão¹³².

Em conclusão, Swanson e Wasby (2008), com base nessas informações coletadas, constataram que os *law clerks* possuem uma pequena influência nas decisões importantes, mas possuem uma moderada influência nas decisões mais simples. Como eles fazem a pesquisa das leis, dos precedentes e dos fatos, de alguma forma acabam influenciando os juízes.

Por fim, pesquisa feita com diversos assessores que trabalharam no Nono Circuito norte-americano¹³³ revelou que, embora os funcionários considerassem a delegação bem extensa, eles sabiam que a responsabilidade final era do juiz. De 21 assistentes ouvidos, 19 entenderam que a orientação do juiz foi suficiente em cada caso e apenas dois divergiram (WASBY, 2008).

Os funcionários responderam que boa parte das decisões partia de suas mãos, embora isso não signifique que influenciaram os juízes já que muitas vezes já seguiam a linha proposta, tendo respondido também que preferem um juiz mais presente.

Em conclusão, Wasby (2008) pondera no sentido de que, embora os funcionários tenham mais informações sobre o processo do que o juiz (já que possuem menos casos do que o juiz), isso não significa que exerçam influência na sua decisão final, o que não exclui a possibilidade de influenciarem na forma como o raciocínio é desenvolvido.

4.5. A relação entre o juiz e o assistente no Brasil

Esse tópico buscará trazer um panorama geral do sistema brasileiro e de como se dá essa relação entre o juiz e o assistente no Brasil.

¹³² Muitos juízes que responderam à pesquisa foram enfáticos no sentido de que a última palavra sempre é do juiz.

¹³³ O estudo é baseado em um exame das câmaras do juiz Alfred T. Goodwin, que trabalhou no Nono Circuito desde 1971. Por ser um estudo pontual, ele não pretendeu trazer respostas generalizadas.

O artigo 92 da Constituição Federal traça diretrizes gerais do Poder Judiciário brasileiro que é bem sintetizado por Mendes e Streck (2018):

O art. 92 define a estrutura do Poder Judiciário no Brasil. A organização judiciária tem em sua cúpula o Supremo Tribunal Federal, que exerce as funções de Corte Constitucional e de órgão máximo do Poder Judiciário nacional. Logo abaixo, nessa estrutura judiciária hierarquizada, existem os Tribunais Superiores: Superior Tribunal de Justiça (STJ), Tribunal Superior Eleitoral (TSE), Superior Tribunal Militar (STM), Tribunal Superior do Trabalho (TST). Ao Superior Tribunal de Justiça, criado pela Constituição de 1988, compete a função jurisdicional quanto à aplicação do direito objetivo federal. Os demais Tribunais Superiores funcionam como instâncias recursais superiores dos Tribunais e Juízes Eleitorais, Militares e do Trabalho. O Supremo Tribunal Federal e os Tribunais Superiores têm jurisdição em todo território nacional.

A jurisdição brasileira, assim, também está dividida em Justiça Comum e Justiças Especiais. A Justiça Comum compreende as Justiças dos Estados (Tribunais e Juízes dos Estados e do Distrito Federal e Territórios) e a Justiça Federal (Tribunais Regionais Federais e Juízes Federais), cuja instância recursal superior é o Superior Tribunal de Justiça. As Justiças Especiais compreendem as Justiças Eleitoral (Tribunais e Juízes Eleitorais), Militar (Tribunais e Juízes Militares) e do Trabalho (Tribunais e Juízes do Trabalho) (MENDES; STRECK, 2018, p.2504).

Além disso, cabe referir que existem Tribunais de Justiça e Tribunais Regionais Eleitorais em 27 estados brasileiros e no Distrito Federal, além de 24 Tribunais Regionais do Trabalho, 5 Tribunais Regionais Federais e 3 Tribunais Militares¹³⁴.

Assim, a organização do Poder Judiciário brasileiro é extremamente complexa, sendo que cada uma dessas estruturas mencionadas possui, além dos juízes, a presença de diversos auxiliares para darem apoio à atuação jurisdicional.

Conforme dados extraídos do CNJ (2020), do total de 268.175 servidores que prestam auxílio ao Poder Judiciário, pelo menos 227.189 (84,75%) são do quadro efetivo, vinculados ao Poder Judiciário federal ou aos diversos estados membros, e selecionados através de concurso público, o que demonstra que, predominantemente, são adotadas estruturas de carreira ao invés de contratações pontuais por um período de tempo fixo como ocorre em diversos outros países¹³⁵.

¹³⁴ Informação extraída do site do CNJ. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/poder-judiciario/tribunais/> Acesso em: 7 set. 2020.

¹³⁵ Nesse ponto, cabe ressaltar que, dentro de cada ramo da justiça, existem também funcionários comissionados que não fazem parte de uma estrutura orgânica e são contratados diretamente pelos juízes, mas essa não é a regra. Freitas (2018) traça um panorama geral, no sentido de que a maioria dos cargos públicos exercidos pelos servidores do Poder Judiciário brasileiro são providos por concurso público, enquanto uma parte menor, geralmente em funções de alta direção, admite nomeação pelo critério da confiança. Nesse

Dessa forma, os servidores efetivos são vinculados às diversas justiças ou tribunais brasileiros, constituindo, assim, importante força de trabalho para auxílio dos juízes.

Conforme foi visto exaustivamente na primeira parte do trabalho, se forem considerados apenas os servidores que atuam na área judicial (excluindo aqueles que atuam na área administrativa), haverá uma impressionante marca de aproximadamente 100 servidores por cem mil habitantes ou, por outro prisma, se chega a uma média de 11 servidores da área judiciária por juiz (CNJ, 2020).

Todos esses funcionários são divididos entre os diversos tribunais e juízos de primeiro grau, sendo que alguns trabalham nas secretarias, exercendo funções burocráticas como atendimento, atermção e cumprimento, ao passo que outra parcela considerável desses servidores trabalha de forma vinculada a gabinetes em que são supervisionados por juízes, desembargadores ou ministros.

Nesse ponto, mostra-se fundamental reforçar o que já foi adiantado no início do capítulo, no sentido de que os assistentes judiciais não se confundem com os auxiliares da justiça que, nos dizeres de Marinoni (2017; p.295): “São auxiliares do juízo, ou da justiça, aquelas pessoas que se destinam a dar apoio às atividades desenvolvidas pelo órgão jurisdicional, complementando-as dentro ou fora da sede do juízo”.

O artigo 149 do Código de Processo Civil expressamente elenca os auxiliares da justiça, sem prejuízo de outras hipóteses determinadas pelas leis de organizações judiciárias:

Art. 149. São auxiliares da Justiça, além de outros cujas atribuições sejam determinadas pelas normas de organização judiciária, o escrivão, o chefe de secretaria, o oficial de justiça, o perito, o depositário, o administrador, o intérprete, o tradutor, o mediador, o conciliador judicial, o partidor, o distribuidor, o contabilista e o regulador de avarias.

Embora no Brasil possa existir alguma confusão terminológica em relação às funções dos escrivães, a depender de cada norma de organização judiciária, verifica-se, a partir da leitura dos artigos 150 e seguintes do Código de Processo Civil, que esse auxiliar da justiça não possui atribuições específicas para auxiliar o juiz na atuação jurisdicional propriamente dita, embora seja responsável por importantes funções administrativas de auxílio ao juízo.

Assim, de forma resumida, pode ser dito que o Poder Judiciário brasileiro é composto majoritariamente por servidores de carreira, embora também atuem funcionários

sentido, no ano de 2019, 84,75% dos servidores do Poder Judiciário eram do quadro efetivo, ao passo que apenas 7% eram comissionados sem vínculo efetivo (CNJ, 2020).

comissionados e funcionários cedidos por outros órgãos públicos. Dentro desse grande universo, existem aqueles que auxiliam o juízo exercendo funções burocráticas, que se amoldam àquelas que estão elencadas no artigo 152 do Código de Processo Civil (funções atribuídas aos escrivães ou chefes de secretarias), e existe uma outra parcela de funcionários, denominada nesse trabalho de assistentes judiciais, que auxilia diretamente os juízes na atividade jurisdicional propriamente dita, não existindo, quanto a esses profissionais, a previsão de um rol expreso de atribuições no Código de Processo Civil.

Da mesma forma, a atribuição dos assistentes judiciais não se confunde com a atribuição dos demais auxiliares do juízo, como os peritos, os depositários, os conciliadores, o intérprete, o mediador, o contabilista, entre outros. Todas essas funções, embora sejam fundamentais para o auxílio da prestação jurisdicional, cada uma da sua forma, não se referem a um assessoramento imediato do juiz na pesquisa jurídica, na análise dos casos e na confecção das decisões judiciais.

Feitas essas considerações gerais sobre a situação brasileira, é possível notar que houve uma estratégia de criar diversas carreiras de servidores com alta qualificação jurídica com o objetivo de dar suporte aos juízes na prestação jurisdicional.

Nesse ponto, Veronese *et al.* (2017), ao comparar os assistentes que atuam nos tribunais superiores brasileiros com os *law clerks* norte-americanos, conclui que essa função no Brasil está vinculada a uma atividade burocrática¹³⁶ de apoio ao juiz, diferentemente do que ocorre nos Estados Unidos, onde existe uma relação entre mestre e aprendiz.

No plano legislativo, a Constituição Federal não menciona diretamente as atribuições dos servidores de apoio ao Poder Judiciário, ficando a regulamentação a cargo da legislação ordinária federal para os servidores federais e legislação estadual para cada um dos estados membros.

No que se refere ao Poder Judiciário da União, a Lei nº 11.416/2006, que dispõe sobre as carreiras dos servidores daquele poder, bem demonstra a complexidade da estrutura que existe atualmente, onde são previstos diversos cargos e funções comissionadas, são exigidos requisitos rigorosos para o ingresso por concurso público e existe toda uma preocupação com que os servidores estejam constantemente em processo de capacitação. A referida lei estabelece ainda, no artigo 4º, as diretrizes legais acerca das atribuições dos cargos nos seguintes termos:

¹³⁶ Um interessante estudo etnográfico foi feito sobre o funcionamento do Supremo Tribunal Federal na tese de doutorado de Andressa Lewandowski. **O Direito em Última instância: uma etnografia do Supremo Tribunal Federal**. Disponível em: http://www.dan.unb.br/images/doc/Tese_127.pdf. Acesso em: 29 nov. 2019.

Art. 4º As atribuições dos cargos serão descritas em regulamento, observado o seguinte:

I - Carreira de Analista Judiciário: atividades de planejamento; organização; coordenação; supervisão técnica; assessoramento; estudo; pesquisa; elaboração de laudos, pareceres ou informações e execução de tarefas de elevado grau de complexidade;

II - Carreira de Técnico Judiciário: execução de tarefas de suporte técnico e administrativo;

III - Carreira de Auxiliar Judiciário: atividades básicas de apoio operacional.

Essa legislação foi regulamentada pela Portaria Conjunta nº 3/2007, assinada pelos presidentes do Supremo Tribunal Federal, do Conselho Nacional de Justiça, do Superior Tribunal de Justiça, do Conselho da Justiça Federal, do Tribunal Superior do Trabalho, do Superior Tribunal Militar e do Tribunal de Justiça do Distrito Federal, dispondo no artigo 2º da seguinte forma:

As atribuições dos cargos e respectivas especialidades serão descritas em regulamento de cada órgão, observado o seguinte:

I – Cargo de Analista Judiciário/Área Judiciária: atividades de nível superior, de natureza técnica, realizadas privativamente por bacharéis em Direito, relacionadas ao processamento de feitos; apoio a julgamentos; análise e pesquisa de legislação, de doutrina e de jurisprudência nos vários ramos do Direito; estudo e pesquisa do sistema judiciário brasileiro; execução de mandados; organização e funcionamento dos ofícios judiciais; bem como a elaboração de laudos, de atos, de pareceres e de informações jurídicas.

No âmbito da Justiça Federal, por exemplo, a Resolução nº 212/1999, alterada pela Resolução nº 640/2020, estabelece as atribuições dos cargos vinculados ao Poder Judiciário Federal:

Analista Judiciário. Área Judiciária. Atribuição Básica: realizar atividades de nível superior a fim de fornecer suporte técnico e administrativo, favorecendo o exercício da função judicante pelos magistrados e/ou órgãos julgadores. Compreende o processamento de feitos, a elaboração de pareceres, certidões e relatórios estatísticos e a análise e pesquisa de legislação, doutrina e jurisprudência. Envolve a indexação de documentos e o atendimento às partes, dentre outras atividades de mesma natureza e grau de complexidade.

Como se vê, a legislação, embora mencione em relação aos analistas judiciários algumas atividades que são típicas dos assistentes judiciais como o estudo, a pesquisa e a

execução de tarefas de alta complexidade, não foi tão clara como deveria¹³⁷, se omitindo, por exemplo, acerca das funções de elaboração de minutas de sentenças e de despachos.

Nessa mesma toada, o artigo 205 do Código de Processo Civil não mencionou qualquer participação dos servidores no processo decisório:

Art. 205. Os despachos, as decisões, as sentenças e os acórdãos serão redigidos, datados e assinados pelos juízes.

§ 1º Quando os pronunciamentos previstos no caput forem proferidos oralmente, o servidor os documentará, submetendo-os aos juízes para revisão e assinatura.

§ 2º A assinatura dos juízes, em todos os graus de jurisdição, pode ser feita eletronicamente, na forma da lei.

§ 3º Os despachos, as decisões interlocutórias, o dispositivo das sentenças e a ementa dos acórdãos serão publicados no Diário de Justiça Eletrônico (grifo nosso).

Esse vácuo normativo, no que toca às atribuições dos funcionários que prestam auxílio direto aos juízes no processo decisório, acaba fazendo com que a norma se distancie muito da realidade, onde se constata que, de fato, os assistentes judiciais têm um importante papel na tomada de decisões.

Leal Júnior (2011) bem descreve a situação brasileira:

Embora poucos admitam, é inegável que o juiz não consegue mais fazer sozinho todo seu trabalho. Os processos são complexos. A carga de trabalho é cada vez mais volumosa. O juiz tem cada vez mais processos para decidir. A sociedade cobra celeridade. Os órgãos de controle estabelecem metas a serem cumpridas e impõem métodos de gestão empresarial aos gabinetes. As escolas judiciais ensinam administração da justiça e técnicas gerenciais. A jurisdição deixa de ser trabalho artesanal de reflexão pessoal na construção solitária da decisão para se transformar em produto padronizado, resultado da montagem de decisões em massa que resolvem a mesma questão em muitos processos. O juiz e seus funcionários são cobrados como se fossem operários numa linha de montagem, com metas a serem alcançadas e contas a serem prestadas (LEAL JÚNIOR, 2011, n.p.).

Embora na prática jurisdicional a imensa maioria dos juízes e desembargadores se utilizem do auxílio de servidores para a confecção de decisões, sentenças e votos, tudo sobre a sua orientação, acompanhamento e revisão, é criticável o fato de essa relação entre juízes

¹³⁷ Existem normativos infralegais que detalham de forma mais fiel as atribuições dos servidores no auxílio no processo decisório. Como, por exemplo, ocorre com o Ato nº 193/2008 do Conselho Superior da Justiça do Trabalho, que descreve as atribuições do analista judiciário, área judiciária, incluindo a confecção de minutas de votos, entre outras atribuições. Disponível em: https://juslaboris.tst.jus.br/bitstream/handle/20.500.12178/1483/2008_ato193_csjt_rep04_atualizado.pdf?sequence=16&isAllowed=y. Acesso em: 24 nov. 2019.

e assessores não ser transparente como deveria, pois a lei processual continua estabelecendo que as decisões devem ser redigidas e assinadas pelos juízes e o próprio Código de Ética da Magistratura Nacional, elaborado pelo CNJ, silencia a respeito (LEAL JÚNIOR, 2011).

Nesse mesmo sentido Veronese *et al.* (2017) defendem que a atividade do assessor no Brasil deveria ser melhor regulada, assim como ocorre nos Estados Unidos, através de livros-padrão, de códigos de conduta e até por meio de manuais de redação.

Reforçando esse vácuo, o Código de Ética da Magistratura Nacional (CNJ, 2008), ao longo dos 42 artigos, não traz nenhum preceito relacionado à relação juiz-servidor.

No Brasil, existem diversos códigos de ética, normalmente elaborados para aplicação em cada ramo da justiça ou nos tribunais superiores. Por exemplo, existe o Código de Ética voltado para os funcionários do Supremo Tribunal Federal¹³⁸ que, em nenhum momento, se refere aos limites de atuação dos assessores na relação com os ministros. Da mesma forma, os Códigos de Ética do Superior Tribunal de Justiça¹³⁹ e do Conselho da Justiça Federal¹⁴⁰ em nenhum momento tocam nesse ponto.

É importante que, mesmo internamente, sejam muito bem delimitadas as funções de cada um, de forma que se evitem constrangimentos no sentido de que pareça que o juiz não está fazendo o seu papel de julgar ou que essa tarefa está sendo feita por um servidor no seu lugar (LEAL JÚNIOR, 2011).

O referido autor ainda aponta que o juiz precisa recorrer a técnicas de gestão para administrar o seu trabalho, inclusive no que se refere às típicas funções jurisdicionais, como o exame dos processos e a redação das decisões.

Essa necessidade se mostra ainda mais latente quando se observa que os altos números que permeiam a realidade brasileira são inflados por demandas repetitivas, que exigem que o magistrado atue primordialmente na gestão do acervo e dos processos, seja fixando padrões decisórios, ou mesmo treinando os seus assistentes para que consigam dar o correto andamento aos feitos.

Assim, através da delegação na elaboração de minutas de despachos, sentenças e votos, os servidores acabam se especializando por assunto e vêm tornando possível a manutenção da alta produtividade da justiça brasileira.

Freitas (2007) bem descreve a importância desse personagem na realidade atual da justiça brasileira:

¹³⁸ Resolução nº 592/2016 do Supremo Tribunal Federal.

¹³⁹ Resolução nº 8/2019 do Superior Tribunal de Justiça.

¹⁴⁰ Resolução nº 147/2011 do Conselho da Justiça Federal.

Hoje, mais do que nunca na história do Poder Judiciário brasileiro, os servidores têm um papel decisivo na eficiência dos serviços judiciários. Os Juízes, do Supremo Tribunal Federal à primeira instância, valem-se de servidores e até mesmo de estagiários. Ninguém ignora que a explosão de processos pós-1988 não é administrada e decidida apenas pelos magistrados, existindo um papel coadjuvante indispensável e cada vez maior das assessorias (FREITAS, 2007, p.84).

Ao falar sobre a interpretação e o excesso de demandas, Ferraz Júnior (2014) traz uma importante ponderação sobre a importância dos assessores e, principalmente, que o juiz saiba gerir de forma eficiente esse auxiliar:

Cresce em importância, no caso do Poder Judiciário, a figura do assessor. As equipes de assessores têm que dar conta disso. E como elas dão conta disso com dois mil processos? Começa-se a trabalhar com estereótipos. E com os estereótipos acontecem coisas, às vezes, complicadas. Já vi um advogado protestar porque a decisão que estava sendo dada naquele momento por alguém, em um caso exatamente igual, tinha sido outra na semana anterior. Claro, provavelmente porque os assessores eram diferentes e eles não se falam (FERRAZ JÚNIOR, 2014, p.68).

No que se refere à eventual influência dos assessores no processo de tomada de decisão no Brasil, Veronese *et al.* (2017) esclarecem que a literatura no Brasil é praticamente inexistente, diferentemente do que ocorre nos Estados Unidos, onde é um tema pesquisado.

Os referidos autores foram responsáveis por um estudo com assessores do Supremo Tribunal Federal brasileiro, que constatou algumas informações empíricas importantes acerca da relação entre os assessores e os ministros da corte.

O primeiro ponto da pesquisa observou que não existe um formato único para a seleção dos assessores, sendo cada gabinete responsável pelo seu método de seleção.

No que se refere à relação entre os ministros e os assessores, a pesquisa também verificou formatos distintos, sendo que, em alguns gabinetes, o contato era mais direto com o ministro, ao passo que, em outros gabinetes, a ligação era feita pelo chefe do gabinete.

Uma outra constatação demonstrou que os assessores de fato auxiliam na confecção das minutas dos votos, sendo que, em alguns gabinetes, existe uma especialização por função e, em outros, isso não ocorre.

Quanto ao processo de tomada de decisão propriamente dito, os entrevistados declararam que, normalmente, elaboram a minuta com base no entendimento consolidado daquele ministro, não existindo muita liberdade ou autonomia por parte do assessor, mas há

alguns ministros que debatem com os assessores e podem considerar a opinião desses na tomada de decisão (VERONESE *et al.*, 2017).

Por fim, traçado um panorama da realidade brasileira, se indaga se os assistentes judiciais, assim como os juízes, devem atuar com imparcialidade e, conseqüentemente, se deveriam possuir as mesmas garantias que são conferidas aos juízes nos termos do artigo 95 da Constituição Federal¹⁴¹.

Como já salientado, os assistentes judiciais são responsáveis por um importante papel no processo decisório do Poder Judiciário, atuando muitas vezes de forma invisível e bem próxima aos juízes em relevantes etapas da formação da decisão judicial. Assim, é exigível dos assistentes judiciais um atuar imparcial, na medida em que participam ativamente do processo decisório.

Na Europa, a opinião nº 22 do Conselho de Juízes Europeus (CCJE, 2019) estabelece que os assistentes judiciais devem atuar com imparcialidade, independência, e devem seguir rigorosos padrões éticos e profissionais. Por exemplo, determina que os países europeus estabeleçam regras que permitam aos assistentes judiciais não atuarem quando em risco a sua imparcialidade, assim como ocorre com os juízes.

Já o Código de Conduta para os empregados judiciais nos Estados Unidos (UNITED STATE COURTS, 2019) exige que os funcionários evitem conflitos de interesse e, inclusive, determina que não devem atuar em processos que tragam algum risco para a imparcialidade.

No Brasil, embora as balizas normativas relativas ao atuar dos assistentes judiciais sejam praticamente inexistentes, é possível extrair implicitamente do artigo 148 do Código de Processo Civil¹⁴² que a imparcialidade também é exigível desses profissionais, na medida em que a lei determina que se aplicam os motivos de impedimento e de suspeição tanto aos auxiliares da justiça como aos demais sujeitos imparciais do processo¹⁴³.

Nunes (2020) bem esclarece a questão:

¹⁴¹ Art. 95. Os juízes gozam das seguintes garantias:

I - vitaliciedade, que, no primeiro grau, só será adquirida após dois anos de exercício, dependendo a perda do cargo, nesse período, de deliberação do tribunal a que o juiz estiver vinculado, e, nos demais casos, de sentença judicial transitada em julgado;

II - inamovibilidade, salvo por motivo de interesse público, na forma do art. 93, VIII;

III - irredutibilidade de subsídio, ressalvado o disposto nos arts. 37, X e XI, 39, § 4º, 150, II, 153, III, e 153, § 2º, I.

¹⁴² Art. 148. Aplicam-se os motivos de impedimento e de suspeição:

I - ao membro do Ministério Público;

II - aos auxiliares da justiça;

III - aos demais sujeitos imparciais do processo.

¹⁴³ Nesse ponto, conforme exposto ao longo do texto, defendemos a opinião de que o assistente judicial, embora não se enquadre propriamente como um auxiliar da justiça, se enquadra no inciso terceiro como um sujeito que deve atuar com imparcialidade no processo, embora muitas vezes de forma invisível.

Inobstante, é de se dizer que, no âmbito infraconstitucional, a imparcialidade é tratada através de disposições negativas no Código de Processo Civil, em seus artigos 144 e 145, nos quais são reguladas as disposições relativas ao impedimento e à suspeição do juiz e dos servidores do juízo. Ao proibir que um agente impedido ou suspeito atue no processo, está-se falando de norma que busca evitar a quebra da imparcialidade, requisito da própria jurisdição no âmbito do Estado Democrático de Direito (NUNES, 2020; p.188).

Constatada a necessidade de um atuar imparcial, o próximo passo seria indagar se, em razão da relevância do papel desempenhado pelos assistentes judiciais na formação da decisão judicial, não seria exigível, assim como previsto aos juízes, que existissem prerrogativas para garantir que todo o processo decisório fosse blindado contra interferências indevidas.

Essa preocupação já foi levantada por Holvast (2016), ao afirmar que os assistentes judiciais não possuem as mesmas salvaguardas que são conferidas aos juízes e, por isso, poderia ser criado um problema quanto à participação no processo decisório.

Nesse ponto, considerando a relevância das funções desempenhadas pelos assistentes judiciais, acrescida das restrições estabelecidas pela própria lei, que exige que os profissionais estejam submetidos às mesmas restrições aplicáveis aos juízes (causas de suspeição e impedimento), não seria absurdo sustentar que deveriam ter mais garantias para o exercício da sua função.

Embora os servidores públicos estatutários brasileiros possuam estabilidade conferida pela Constituição Federal¹⁴⁴, não existe, ainda, uma efetiva discussão sobre a implementação de garantias funcionais adicionais que garantam uma atuação mais independente e imparcial, assim como existe com relação aos juízes¹⁴⁵.

¹⁴⁴ Art. 41. São estáveis após três anos de efetivo exercício os servidores nomeados para cargo de provimento efetivo em virtude de concurso público.

§ 1º O servidor público estável só perderá o cargo:

I - em virtude de sentença judicial transitada em julgado;

II - mediante processo administrativo em que lhe seja assegurada ampla defesa;

III - mediante procedimento de avaliação periódica de desempenho, na forma de lei complementar, assegurada ampla defesa.

¹⁴⁵ Embora a Opinião nº 22 do Conselho de Juízes Europeus (CCJE, 2019) reconheça o importante papel dos assistentes judiciais para o Poder Judiciário na Europa, ela não chega a recomendar que os estados membros instituíam garantias similares às conferidas aos juízes para o cumprimento do ofício jurisdicional. Da mesma forma, a norma norte-americana não garante aos funcionários judiciais nenhuma garantia similar às conferidas aos juízes (UNITED STATE COURTS, 2019).

Superado esse último ponto, fica cumprido o objetivo proposto por essa terceira fase do trabalho, sendo necessário agora partir para a próxima etapa, onde todas essas informações serão processadas e interligadas com o objetivo de fundamentar uma abordagem com proposições objetivas para a melhora do processo de tomada de decisão dos juízes e tribunais brasileiros.

5. MONTANDO O QUEBRA-CABEÇA: A PARTICIPAÇÃO DOS ASSISTENTES NA DINÂMICA DO PROCESSO DECISÓRIO INFLUENCIA A DECISÃO JUDICIAL?

5.1. Quando tudo está conectado e não se consegue enxergar

Conforme já explicado, a questão principal proposta por esse trabalho consiste em averiguar até que ponto a participação dos assistentes judiciais no processo decisório do Poder Judiciário brasileiro pode influenciar essas decisões.

Por um lado, há uma grande demanda e o imenso número de casos são confrontados com recursos humanos limitados, tudo isso em um país com dimensões continentais, com uma organização judiciária extremamente complexa e um sistema jurídico que estimula a litigiosidade.

Essa situação exige que se busquem medidas concretas para dar conta de tantos processos e, nesse ponto, a primeira parte do trabalho procurou elencar as principais medidas adotadas pelos sistemas judiciais de todo o mundo para o enfrentamento dessa situação.

Uma dessas estratégias consistiu na contratação de funcionários para dar apoio aos juízes na consecução da adjudicação. Nesse ponto, foram trazidos números e contextos de outros países, o que permitiu, de forma comparativa¹⁴⁶, observar que o Brasil apostou de forma muito contundente nessa solução.

Inclusive, cabe mencionar a opinião de Da Ros (2015), trazida na primeira parte da dissertação, no sentido de que, diante dessa situação, os juízes brasileiros exercem um papel mais acentuado de gestão do que juízes de outros países.

O número de assistentes judiciais no Brasil é muito elevado se comparado aos demais países do globo e essa sistemática faz com que o estudo dessa relação juiz-assessor seja ainda mais importante, especialmente se a participação desse outro personagem pode de alguma forma influenciar as decisões judiciais.

Visto esse primeiro ponto, verificou-se a necessidade de se estudar como se dá o processo decisório, incluindo as influências internas, externas, cognitivas, biológicas e institucionais que sofre o juiz no momento em que presta jurisdição.

Dessa forma, a segunda parte do trabalho procurou trazer aspectos relacionados à complexidade do ato de julgar, bem como às teorias existentes sobre a decisão judicial,

¹⁴⁶ Com as cautelas devidas, conforme já alertado ao longo do trabalho.

inclusive trazendo recentes pesquisas no campo da ciência cognitiva que destrincharam como se dá o processo de tomada de decisão em uma vertente cognitiva.

Para ilustrar essas informações, foram trazidas pesquisas empíricas realizadas com juízes, que forneceram importantes informações para que se possa entender como funciona a mente de um juiz ao exercer o seu ofício.

A terceira parte do trabalho apresentou o assistente judicial como um importante coadjuvante do processo de tomada de decisões, embora muitas vezes invisível. Buscou-se trazer um panorama geral de como funciona no mundo essa divisão de trabalho, bem como as críticas que sofrem, especialmente no que toca à falta de transparência e à possibilidade de exercerem alguma influência no processo decisório. Em continuidade, também foram trazidas pesquisas empíricas que focaram principalmente na influência que os assistentes exercem no processo de tomada de decisão.

Feito esse breve histórico do caminho trilhado até aqui, caberá à quarta parte do trabalho conectar tudo o que foi visto e ponderar até que ponto a atuação dos assistentes judiciais poderá trazer algum prejuízo para o exercício da jurisdição no sistema judicial brasileiro.

Nesse ponto, a situação atual de sobrecarga do Poder Judiciário mundial não permite mais um modelo decisório tradicional, em que o juiz analisa solitariamente cada processo. Conforme foi visto ao longo do texto, essa realidade não existe mais no mundo e muito menos no Brasil.

Cabe rememorar que a situação brasileira é peculiar, tendo em conta a quantidade de demandas repetitivas que, muitas vezes, são criadas de forma artificial ante a incapacidade de a Administração Pública dar efetividade aos direitos individuais dos cidadãos. Esse fenômeno faz com que os juízes exerçam simultaneamente um duplo papel: de um lado, são instados por demandas complexas, tendo que decidir litígios reais, individualizados, e que exigem um maior gasto de energia por parte do magistrado. Por outro lado, são defrontados com demandas repetitivas que, muitas vezes, revelam questões jurídicas idênticas a de outros processos já julgados, e que exigem do juiz mais uma postura de gestor de processos do que de julgador propriamente dito.

Especialmente nesses casos, o juiz atual precisa ser um verdadeiro administrador, tanto do fluxo processual como dos recursos humanos que estão disponíveis e, nesse ponto, se torna fundamental averiguar a exata participação de todos os atores que auxiliam na prestação jurisdicional.

Assim, o auxílio dos assistentes judiciais muda toda a dinâmica decisória, tanto nos casos mais simples como nos mais complexos, e isso tem uma forte relação com a forma como os casos são decididos pelo juiz, fazendo com que todo o processo deliberativo seja alterado, com a inclusão das individualidades dos assessores, bem como interferindo em questões tradicionalmente importantes para a decisão como o uso da intuição, por exemplo.

Essa participação, embora pouco estudada pela doutrina fora dos Estados Unidos, é muito relevante, sendo necessário que sejam fixados limites e impostas diretrizes para essa atuação, sob pena de fazer ruir os pilares do próprio Estado de Direito, que pressupõe que os litígios sejam julgados por um juiz independente, imparcial e que tenha a legitimidade exigida pelo ordenamento jurídico.

Apenas um estudo interdisciplinar seria capaz de abordar uma relação tão rica como essa. Nesse ponto, o trabalho abordou questões relacionadas à gestão, à administração, ao direito, à ciência política, às ciências cognitivas, à neurociência e à economia, sendo que qualquer recorte unidimensional não conseguiria abordar o tema com a propriedade que a sua complexidade exige.

De tal modo, na quarta parte do trabalho, foram selecionados quatro pontos sensíveis relacionados com essa nova forma de prestar jurisdição e que podem trazer sérios riscos na busca por uma prestação jurisdicional de qualidade, razão pela qual, na sequência, serão apresentadas propostas com o objetivo de minorar prejuízos, tudo com foco no sistema judicial brasileiro.

5.2. A perda da pessoalidade no ato de julgar e a ocorrência de falhas cognitivas decorrentes da delegação

Demonstrou-se, até esse ponto, que cada vez mais está presente a participação de assistentes auxiliando os juízes em diversas etapas do processo decisório, seja no estudo do processo, na pesquisa da legislação e até na confecção de projetos ou minutas de decisões judiciais.

Também foi exaustivamente tratado, na segunda parte do trabalho, que a decisão é um ato pessoal que dependerá de inúmeros fatores inerentes a cada ser humano, sua experiência de vida, experiência profissional, ideologia e visão do mundo.

Nesse sentido, o trabalho trouxe relevantes materiais doutrinários que concluem que os juízes estão sujeitos a vieses, como explicado por Nugent (1994), e que se utilizam das heurísticas como gatilho para a tomada de decisão, como elucidado por Kahneman (2012).

Também foram relatadas pesquisas que demonstraram que pessoas em geral e juízes estão sujeitos a vieses como, por exemplo, as pesquisas de Sunstein e Jolls (2006) e de Weinberg e Nielsen (2012), assim como também estão sujeitos às heurísticas, conforme se verificou com English; Mussweiler e Strack (2006), Guthrie, Rachlinski e Wistrich (2001) e Rachlinski, Guthrie e Wistrich (2006).

O trabalho também constatou que fatores externos são aptos a influenciar o processo de tomada de decisão. Nesse sentido, foi o estudo de Harrison e Horne (2000), sobre a privação do sono, de Casey, Burke e Leben (2013), sobre a perda de eficiência quando se realizam várias tarefas, de Alter *et al.* (2007), sobre a importância da fluência das informações para a decisão, de Masicampo e Baumeister (2008), sobre a influência da glicose na tomada de decisões, e, finalmente, o estudo de Danziger, Levan e Avnaim-Pesso (2011), que verificou que juízes israelenses julgavam de forma diversa conforme estivessem com mais fome e cansados.

Por fim, foi relatada pesquisa que aferiu que os juízes buscam coerência nas suas manifestações¹⁴⁷ e, por isso, podem em alguns casos tomar como verdadeiras informações iniciais recebidas. Tal fato pode fazer com que deixem de ter a capacidade de perceber outras explicações diversas dentro de um mesmo processo e acabem apenas buscando a confirmação daquela versão inicial.

Todos esses estudos demonstram que o ser humano está sujeito a diversos fatores no momento em que vai tomar uma decisão, sejam fatores internos relacionados a sua formação, sua personalidade e sua vivência, sejam fatores cognitivos ou mesmo fatores externos, como a fome, o cansaço ou a falta de sono.

O assistente judicial, sendo um ser humano, está sujeito a todas essas influências e isso é muito importante, pois o processo de tomada de decisão ficará mais complexo na medida em que, além do juiz, também terá a participação do seu assessor, coexistindo assim influências das mais diversas em duas pessoas diferentes, sendo que esse aumento de complexidade pode ser capaz de influenciar no resultado da decisão judicial.

Assim, quando o assistente participa de alguma etapa do processo decisório, seja realizando uma pesquisa legislativa ou ainda uma leitura atenta das provas colhidas no processo, mesmo que esteja ciente do seu papel de auxílio ao juiz, é inevitável que trará as suas individualidades para o processo decisório, o que, para muitos, traria um grave risco de prejuízo no produto final.

¹⁴⁷ Pesquisa realizada por Schunemann (2012), com base na teoria da dissonância cognitiva e inclusa na segunda parte da dissertação.

Holvast (2016) ressalta um alerta da doutrina especializada no sentido de que a participação ativa do assistente no processo de tomada de decisão, seja fazendo memorandos ou rascunhos de decisões, pode trazer ao juiz uma visão mais restrita daquele processo, deixando escapar outros fatos ou questões de direito que poderiam ser relevantes para a tomada da decisão.

Trazendo para o lado prático, a análise prévia por parte dos assessores também pode se concretizar naqueles sistemas em que os assistentes fazem um memorando prévio para as audiências¹⁴⁸, o que pode trazer vieses para o juiz, especialmente se este não possui uma outra visão do processo. Nesse caso, é difícil evitar a ancoragem, podendo tolher a imaginação do juiz (HOLVAST, 2014).

Por exemplo, pode ocorrer uma situação em que um assessor, ao analisar as provas do processo, acabe focando nas provas que estejam de acordo com a sua visão de mundo, que pode ser diferente da visão do juiz, e essa seleção feita pelo assistente pode influenciar, de alguma forma, no resultado do processo.

Por outro lado, além desse aspecto de o assessor trazer valores e uma individualidade diferente da do magistrado, essa primeira análise do processo e do direito aplicável realizada pelo assessor pode gerar falhas cognitivas no juiz.

Nesse ponto, é importante que sejam trazidos os ensinamentos de Kahneman (2012), expostos na segunda parte da dissertação, onde o autor, ao explicar como funciona o processo de tomada de decisão dos homens sob o olhar das ciências cognitivas, demonstra a preponderância da atuação do Sistema 1¹⁴⁹ sobre o Sistema 2, que é notadamente preguiçoso. De acordo com o autor, duas características são marcantes no funcionamento do Sistema 1 dos seres humanos: a busca pelo menor esforço e a busca por coerência, mesmo que se esteja diante de poucas informações disponíveis (o que o autor denomina WYSIATI).

Além desse importante esclarecimento feito por Kahneman sobre o funcionamento do sistema decisório, Guthrie, Rachlinski e Wistrich (2001) ressaltam que os juízes trabalham em um contexto de imensa pressão de tempo, o que, analisado em conjunto com as explicações de Kahneman, pode gerar uma preocupante situação quando os funcionários realizam partes importantes do processo decisório.

¹⁴⁸ No sistema holandês, os assistentes judiciais, inclusive, têm direito de se manifestar no início da audiência, o que pode reforçar a ocorrência de vieses nos juízes (HOLVAST, 2014).

¹⁴⁹ Para reforçar o uso do sistema intuitivo pelos juízes, foi trazida pela dissertação a pesquisa realizada por Guthrie, Rachlinski e Wistrich (2007), que demonstrou que os juízes ao serem submetidos ao estudo de Frederick usaram preponderantemente o sistema intuitivo.

Nunes (2020, p.97) trata da questão, delimitando o problema sob o aspecto cognitivo: “e o problema da hiperjudicialização, sem infraestrutura capaz de diluir o volume de trabalho, afeta diretamente a instância cognitiva do julgador, que se vê incumbido do dever de julgar e dar fluência a uma infinidade de processos que se multiplicam a cada dia”.

Nesse contexto de excesso de demandas, outros dois vieses podem reforçar a influência do assistente judicial sobre o juiz: o viés de trancamento (*lock-in effect*) e o viés do *status quo*. De acordo com Nunes (2020), o primeiro se relaciona a uma tendência de o tomador da decisão seguir uma escolha anterior, mesmo que não resulte de uma cognição plena, em razão da grande quantidade de trabalho e da falta de tempo. Já o viés do *status quo* faz com que o tomador da decisão acabe mantendo o que já está feito, pois, para modificar aquela situação, seria exigido o gasto de tempo e de energia.

Assim, o juiz, quando recebe uma minuta de decisão já elaborada pelo seu assessor, se vê em uma situação de pressão de tempo, que atua de forma conjunta com um sistema cognitivo que foi talhado para dar respostas eficientes e rápidas, e isso pode fazer com que surjam as falhas cognitivas por parte do juiz.

Nesse ponto, Andrade (2020) esclarece que, em casos de excesso de demandas, especialmente naqueles casos mais simples, os juízes se valem da heurística da disponibilidade como uma ferramenta para enfrentar a situação caótica. Na prática, os juízes se valem de informações preexistentes referentes a casos similares que estão na sua mente e utilizam essas informações para auxiliar no julgamento de novos casos. Esse atuar pode fazer com que se percam informações valiosas e específicas de um processo.

Diante de todo esse universo que permeia a atividade judicial, uma das principais falhas cognitivas que podem ocorrer é a ancoragem. Nesse sentido, a segunda parte do trabalho trouxe diversas pesquisas que demonstraram que mesmo juízes profissionais e experientes são suscetíveis a âncoras totalmente aleatórias e sem fundamento legítimo. Por exemplo, cabe lembrar as três pesquisas trazidas por Englich, Mussweiler e Strack (2006), tendo duas delas demonstrado que juízes e promotores experientes são suscetíveis à ancoragem e uma terceira pesquisa, da mesma forma, foi capaz de demonstrar que jovens advogados alemães foram influenciados pela ancoragem produzida pelo resultado do lançamento de dados que funcionaram com uma âncora totalmente aleatória. Estudos no mesmo sentido foram apresentados por Guthrie, Rachlinski e Wistrich (2001) e por Rachlinski, Guthrie e Wistrich (2006).

Todas essas pesquisas servem para demonstrar que juízes e profissionais jurídicos estão suscetíveis à ancoragem decorrente de um fator externo, como foi visto pelos estudos

empíricos, seja através de uma ligação do jornalista, de um valor inicial aleatório trazido por uma das partes ou mesmo do lançamento de dois dados que não têm nenhuma relação com os fatos julgados.

O que se quer ressaltar, nesse momento, é que a proposta de decisão elaborada pelo assistente pode funcionar como uma âncora muito mais poderosa do que essas âncoras verificadas pelos estudos relatados ao longo do texto.

Assim, imagine-se uma situação em que o juiz, se utilizando prioritariamente do Sistema 1 (que prioriza o menor esforço e a coerência) e estando pressionado pelo tempo, se vê diante de uma proposta de decisão feita por um assistente qualificado que normalmente elabora excelentes propostas de decisões. A pergunta que se faz é a seguinte: até que ponto essa minuta inicial elaborada pelo assessor poderá funcionar como uma âncora para o juiz?

Nesse ponto, por tudo o que foi estudado, parece que a proposta elaborada pelo assistente tem um forte potencial para funcionar como âncora, seja na forma como selecionou e interpretou as provas e o direito, seja nas diretrizes fixadas na proposta de decisão.

Bieri (2016) esclarece que, quando muitas funções são delegadas aos assistentes judiciais, certos vieses cognitivos podem ocorrer mais facilmente aos juízes. Principalmente uma proposta de decisão pode fazer com que ocorram os efeitos relacionados à ancoragem.

A título de exemplo, pode-se citar uma hipótese em que um assessor elabora uma minuta onde fixa uma fiança no valor de 30 mil reais para um investigado que tenha sido preso em flagrante¹⁵⁰. Mesmo que o juiz não perceba, a mera fixação desse valor pelo assessor é apta a fazer com que funcione como uma âncora para a análise do juiz e a situação ainda é agravada pelo fato de que o juiz ainda considerará que a decisão foi elaborada por um servidor competente e que presumidamente seguiu o posicionamento padrão daquele juiz.

O efeito ancoragem pode influenciar os juízes tanto em casos mais complexos, em que uma minuta elaborada pelo assessor pode influenciar o pensamento do juiz, como em casos mais simples, como nos casos em que é elaborado um memorando prévio a uma decisão. Esse risco se eleva bastante se essa primeira redação for elaborada sem a prévia orientação do juiz (CCJE, 2019). No mesmo sentido, é o ensinamento de Swanson e Wasby (2008).

No caso do sistema adotado no Brasil, o problema é agravado por conta de dois fatores principais e que serão analisados na sequência: em primeiro lugar, o assessor não é

¹⁵⁰ Esse exemplo foi retirado da experiência prática desse autor, que atua com competência criminal em região de fronteira do Brasil com o Paraguai, o que exige muita cautela para minorar a ocorrência da ancoragem, o que é feito com a fixação de critérios objetivos previamente difundidos entre os servidores da equipe.

em regra escolhido pelo juiz, fazendo parte de uma estrutura orgânica e, em segundo lugar, cada juiz é obrigado a supervisionar um grande número de servidores, o que acaba dificultando ainda mais a conferência do que foi delegado.

Uma outra peculiaridade brasileira diz respeito à grande quantidade de demandas repetitivas que são distribuídas anualmente. Nesse tipo de processo, a atuação do juiz se materializa muito mais através da gestão dos casos e dos recursos humanos e da criação de modelos e rotinas, diferentemente do que ocorre quando um juiz está diante de um caso mais complexo que materialize um litígio real, sendo que, nessa última hipótese, será necessária uma abordagem mais individualizada pelo juiz¹⁵¹.

Não obstante existam essas duas situações, os estudos citados no trabalho demonstram que a ancoragem pode ocorrer tanto nas causas mais complexas como nas causas mais simples.

Assim, mesmo em casos simples em que o juiz dê uma orientação inicial, a ancoragem poderá estar presente, fazendo com que se percam detalhes importantes do processo em razão de uma primeira impressão (CCJE, 2019).

Diante da perda da pessoalidade e da possível ocorrência de ilusões cognitivas, quais medidas poderiam ser adotadas pelo juiz para minorar os seus efeitos indesejáveis?

Basicamente, três medidas podem ser tomadas na tentativa de se minorar esses dois efeitos: 1) a triagem e adoção de métodos diversos de análise de processos simples e processos complexos; 2) o treinamento de juízes para identificarem as falhas cognitivas e; 3) a redação da decisão seja feita de próprio punho pelo juiz.

A primeira medida que poderia ser adotada diz respeito à adoção de dois padrões diversos de análise dos processos: por um lado, nos casos mais simples que sejam padronizados e não exijam maiores análises probatórias, cabe ao juiz fixar orientações prévias e claras de como devem ser confeccionadas as decisões. Esse modelo se encaixa perfeitamente nas demandas repetitivas, pois, muitas vezes, tratam de casos similares e com idêntica questão jurídica.

Já nos processos mais complexos, que fujam dos padrões e que exijam uma análise probatória mais detalhada, caberia ao juiz, antes de o assessor analisar o processo e diante dessa leitura prévia, passar orientações específicas sobre a decisão e sobre as fundamentações

¹⁵¹ A maior dificuldade da prática judicial talvez resida no fato de que muitas vezes o mesmo juiz que enfrenta casos simples e repetitivos também se depara com casos mais complexos e, muitas vezes em um contexto de excesso de trabalho todos os casos sejam tratados da mesma forma.

que pretende incluir. Nada impede que essa troca entre o juiz e o assessor se dê por meio de reuniões ou por escrito.

Observe-se que essa medida está intimamente relacionada com os atributos que se esperam dos juízes atualmente e que sejam capazes de fazer uma acurada gestão processual de forma coordenada com a própria atuação jurisdicional¹⁵², conforme foi visto no primeiro bloco do trabalho.

Importante é a contribuição de Leal Júnior no que toca a essa necessária relação entre o juiz e o assistente (2011):

É importante que o juiz estabeleça mecanismos para orientação prévia aos seus auxiliares quanto à análise de processos e redação de minutas. É contraproducente que o auxiliar examine o processo e apresente minuta de decisão sem ter ideia do que passa pela cabeça do juiz ou do que ele espera do trabalho do auxiliar. O juiz é o responsável pela decisão. Se ele não pode redigir sozinho todo seu trabalho, não significa que ele deixe de ser responsável pelo que será feito e proposto pelos auxiliares (LEAL JÚNIOR, 2011, n.p.).

Nesse mesmo sentido, Bieri (2016) defende que devam ser diferenciados os casos de rotina e os casos principais, sendo suficiente nos primeiros que o juiz defina uma orientação para os seus funcionários, sendo importante, no entanto, que decida de fato nos casos principais.

Em sentido oposto, Holvast (2016) sustenta que a fixação de diretrizes gerais pode fazer com que o juiz perca detalhes relevantes do processo.

Essa observação da autora é muito pertinente, sendo que, de fato, é fundamental que exista uma forte conexão entre o juiz e os assessores para que esses tenham a sensibilidade de identificar tênues diferenças que possam fazer com que um processo não se encaixe em certo padrão.

Assim, a gestão processual é uma atividade exigida de toda a equipe e não apenas do juiz. Cada assessor deve ter a capacidade de identificar um processo que saia do padrão ou que tenha uma informação específica, e, nesse caso, deve buscar do juiz a orientação para aquele caso.

¹⁵²A relação do assistente com o juiz na delegação de tarefas mais simples gera um ganho de eficiência e, por outro lado, as discussões dos casos mais complexos com os assistentes têm a importante missão de prevenir erros pois é dada uma nova visão dos fatos ao juiz (HOLVAST, 2014). Nessa última hipótese, o assistente funciona como uma “caixa de ressonância”, sendo importante principalmente para aqueles juízes que decidem de forma individual (CCJE, 2019).

Deve ser ressaltado que essa primeira medida não impede que ocorram influências dos funcionários. De acordo com Wasby (2008), a influência dos funcionários pode se dar tanto nos processos mais complexos como nos mais simples. Nos casos muito complexos e volumosos, pode aumentar a possibilidade de influência, pois o funcionário terá acesso a mais informações do que o juiz, na medida em que analisará todos os registros do processo. Já nos casos padronizados, o juiz terá uma tendência de seguir a proposta do assessor até com o intuito de evitar um gasto de energia desnecessário.

Um outro agravante, que é muito frequente na sistemática brasileira, ocorre pelo fato de que muitas vezes um juiz está substituindo em uma unidade jurisdicional que não é a unidade em que ordinariamente atua, ou mesmo em uma competência que não esteja familiarizado, o que terá um forte potencial para a ocorrência de falhas cognitivas ou mesmo de influências indevidas.

Outra questão, que é típica do Brasil, mas ocorre também em países com uma estrutura permanente de assistentes, é a de que, muitas vezes, o assessor é extremamente qualificado¹⁵³ e possui mais experiência do que o juiz em determinada matéria, o que, aliado a uma grande quantidade de processos, pode fazer com que o juiz tenha uma tendência de seguir a proposta que lhe seja posta.

Nesse ponto, Wasby (2008) pondera que o funcionário pode ter maior influência em casos em que o juiz conheça pouco a lei, não tem interesse no assunto ou o funcionário é um especialista na matéria.

Em resumo, essa triagem a ser realizada pelo magistrado em conjunto com os seus assistentes, se revela uma importante medida para evitar erros e indevidas influências nos julgamentos.

Superada a primeira medida, cabe trazer para a discussão uma segunda ação que pode ser adotada para evitar as falhas cognitivas e diz respeito à realização de treinamentos específicos dos juízes para esse tipo de situação.

É muito importante que os juízes compreendam como funciona o processo decisório, bem como devem estar cientes que estão sujeitos a falhas cognitivas e vieses que, muitas vezes, acontecem de forma inconsciente e são imperceptíveis ao tomador de decisão. Todas essas falhas se potencializam ainda mais quando os assessores participam de algumas fases do processo decisório, como por exemplo a elaboração de uma minuta de decisão, ou a análise documental e probatória existente em um processo.

¹⁵³ É o caso da realidade brasileira em que 79,9% dos servidores possuem curso superior ou pós-graduação (CNJ, 2014).

Posner (2011) menciona que é importante o treinamento dos juízes acerca da influência psicológica nas decisões judiciais, especialmente no que se refere à tentativa de se evitar decisões com alguma carga de preconceito.

No mesmo sentido, Casey, Burke e Leben (2013) explicam que os juízes não têm acesso a essa literatura que explica como funciona o processo cognitivo do magistrado ao decidir um caso.

O conhecimento por parte dos sujeitos do processo de que influências inconscientes podem estar afetando a tomada de decisão é o primeiro passo para que ocorra o desviesamento¹⁵⁴ (NUNES, 2020). Da mesma forma, Andrade (2020) sustenta que o julgador deve reconhecer as suas limitações cognitivas e, principalmente, estar ciente de que existem heurísticas que, em alguns casos, podem levar a julgamentos enviesados¹⁵⁵.

Assim, quando os juízes possuem noção da existência desses riscos, aumentados em razão da participação dos assistentes judiciais no processo decisório, certamente se acautelarão a respeito e criarão métodos para minorar a incidência de qualquer tipo de influência indevida.

Uma terceira medida que seria pertinente para evitar a ocorrência de falhas cognitivas e da perda da pessoalidade do juiz consiste na prática de o próprio magistrado redigir as decisões.

Cabe referir que essa medida se aplica àqueles casos mais complexos, e não aos casos padronizados em que a redação da decisão por parte dos assessores não gera qualquer prejuízo, desde que feito sob a estrita orientação do magistrado.

Quando os assistentes fazem uma versão escrita da decisão, acabam retirando do juiz a possibilidade de refletir melhor sobre o caso. Quando o próprio juiz escreve a decisão, isso é uma maneira de impedir a ocorrência de vieses (HOLVAST, 2016).

No mesmo sentido, Posner (2002) também sustenta que, quando o próprio juiz escreve a decisão, ele tem a oportunidade de identificar as suas fraquezas, além de passar os seus valores com mais fidelidade.

¹⁵⁴ O referido autor, ao analisar a influência dos vieses cognitivos no campo do processo civil brasileiro, sustenta que a formação de uma decisão desviesada passa pela necessidade de um reforço da fase preparatória, em que as partes tenham plena participação na formação do objeto do processo e isso fará com que, no momento da sentença, a incidência de vieses cognitivos seja limitada pelas diretrizes construídas de forma participativa e sob um contraditório dinâmico (NUNES, 2020).

¹⁵⁵ O autor, ao estudar os efeitos cognitivos na decisão criminal, embora acredite ser impossível eliminar a influência de fatores intrapsíquicos no processo decisório, sustenta que a decisão criminal não deve decorrer exclusivamente do entendimento do juiz, mas deve ser formada de forma participada, com efetivo contraditório, e tudo isso com um juiz que tenha consciência da existência das heurísticas e dos vieses (ANDRADE, 2020).

Dessa forma, a entrega de um processo para o assistente redigir a decisão pode fazer com que o juiz acabe não se familiarizando com o caso (CCJE, 2019).

Guthrie, Rachlinski e Wistrich (2007) dizem que o ambiente judicial não favorece os juízes, pois têm pouco tempo para tomar as decisões e isso se agrava pelo fato de que as decisões deliberativas exigem um maior esforço e perda de tempo, diferentemente das intuitivas, que são rápidas e, portanto, mais adequadas a esse modelo em que está submetido o juiz.

Assim, sugerem, por um lado, que os juízes tenham mais tempo para a tomada de decisão e, por outro lado, que escrevam as suas próprias decisões. Essa é uma medida importante para que aumente a sua participação deliberativa na medida em que, ao escrever a sua própria decisão, o juiz acaba avaliando a decisão com mais cuidado, lógica e dedução ou seja, isso permite que o juiz reflita sobre o que está decidindo e de alguma forma possa controlar a intuição que foi usada no caso.

Vistas as três propostas para aperfeiçoamento do processo decisório, cabe uma importante observação. As três medidas apenas serão factíveis em um sistema judicial que não seja assoberbado e em que os juízes tenham tranquilidade para exercer o seu ofício.

Ninguém vai imaginar que um juiz, desembargador ou ministro, que esteja submetido a quantidades imensas de processos, terá a possibilidade de ler todo um processo complexo com mais de 100 volumes e então traçar as diretrizes para seus assessores, ou que conseguirá redigir diariamente, de forma solitária, mais de 15 sentenças ou votos relacionados a matérias as mais diversas. A realidade, muitas vezes, vai traçar os limites para a teoria.

O próprio treinamento sobre as influências cognitivas terá pouca valia caso o magistrado em sua atuação diária seja “arrastado pela avalanche de processos”, algo que é tão comum na realidade brasileira.

5.3. A oralidade como solução para diminuir a perda da intuição por parte do julgador

Na segunda parte do trabalho, foi feita uma abordagem acerca dos estudos que vêm sendo feitos em relação ao processo de tomada de decisão com foco nas ciências cognitivas. Por um lado, foram levantados os riscos de ocorrência de heurísticas e vieses, mas também foi demonstrado que o sistema intuitivo dos seres humanos é muito eficaz no processo de tomada de decisão.

Nesse sentido é o ensinamento, entre outros, de Kahnemam (2012) e de Lieberman (2003), no campo das ciências cognitivas, e de Posner (2011), no campo jurídico.

Para autores como Gigerenzer e Gaissmaier (2001), a utilização das heurísticas e dos processos intuitivos muitas vezes permitem decisões muito eficientes e deveriam ser tratadas no mesmo plano da lógica e da estatística.

Assim, foi apresentada uma pesquisa, realizada por Guthrie, Rachlinski e Wistrich (2007), que constatou que os juízes seguem a linha dos demais tomadores de decisão e se utilizam de forma prevalente da intuição no processo decisório.

Dessa maneira, a intuição é muito importante no processo decisório dos juízes e, a partir do momento em que uma terceira pessoa intermedia o contato do juiz com as provas, ou quando alguém participa de certas etapas do processo decisório, essa intuição do juiz acaba se perdendo ou é diminuída consideravelmente.

Guthrie, Rachlinski e Wistrich (2007) explicam que é impossível e indesejável retirar a intuição dos juízes, pois a intuição é uma parte essencial para o funcionamento da tomada de decisão, mas pode se tornar perigosa quando usada no momento errado. Assim, propõe que a deliberação seja utilizada para controlar o uso da intuição.

Acrescentam os autores que estudos vêm demonstrando que a intuição pode ser altamente precisa, embora também possa levar a conclusões equivocadas. A intuição também pode levar a indesejáveis influências de vieses de gênero e de raça, por exemplo.

Assim, sugerem que o juiz deva utilizar a deliberação como um mecanismo de verificação, especialmente nos casos em que a intuição não seja confiável por falta de feedback ou pela influência de vieses ou heurísticas.

Dessa forma, é muito importante que o juiz utilize a sua intuição, por conta da sua eficiência comprovada e que, através da deliberação, possa evitar as falhas cognitivas.

Mas qual seria a medida adequada para atacar esse afastamento do juiz que pode impossibilitar o uso da intuição? Em outras palavras, o que poderia ser feito para que os juízes possam utilizar essa ferramenta tão importante para uma decisão eficiente como é a intuição?

Um processo predominantemente oral possibilitaria que a intuição do juiz fosse utilizada, embora essa implementação não seja tão simples.

Priorizar a oralidade pode ser uma medida fundamental na busca por uma melhor prestação jurisdicional. Com essa simples ação, se retiram intermediários na relação entre o juiz e a instrução, o que, por si só, já evita que se percam informações e, conseqüentemente, haja diminuição do espectro de conhecimento fático do magistrado.

Cabe ressaltar que, ordinariamente, a atuação judicial busca confirmar através das provas algo que ocorreu no passado. Nessa atividade judicial, os fatos nunca são observados diretamente pelo juiz, tendo apenas um conhecimento indireto através dos depoimentos das testemunhas, da análise dos documentos e das opiniões dos peritos (PRADO, 2010).

De tal modo, a participação do assistente judicial na análise das provas colhidas acaba colocando mais um intermediário nessa relação que já não é direta, o que pode aumentar o potencial de erros na tomada de decisão.

Nesse sentido, Wojciechowski (2018), ao analisar a situação brasileira, acredita que a delegação da análise do processo e da confecção da decisão para servidores ou estagiários poderá aumentar a possibilidade de erros sistemáticos, na medida em que um entendimento equivocado poderá influenciar o subsequente e assim por diante.

Um segundo aspecto benéfico que se ganha com a utilização da oralidade diz respeito à colocação do juiz diretamente no “campo de batalha”, diferente do que ocorre quando o processo decisório se dá de forma predominantemente escrita.

A oralidade normalmente se concretiza em audiências ou em sessões de julgamento, e acaba sendo um momento de grande exposição do magistrado que é colocado de frente com as partes e com outros profissionais do direito, o que exige uma melhor preparação para a realização do ato.

Assim, a realização dos atos orais acaba exigindo que o juiz estude o caso com mais afinco, até para não se colocar em uma situação difícil perante os demais participantes e, principalmente, aumenta a percepção do juiz sobre a importância que ele tem como personagem central do sistema jurídico.

Nesse ponto, cabe lembrar as críticas trazidas ao longo do texto por Fiss (1983) e Rubin (1980), no sentido de que a atuação do assistente faz com que diminua o senso de responsabilidade do juiz.

Então, quando um juiz vai determinar que um réu permaneça preso, ou que uma criança fique sobre a guarda dos avós e não dos pais, a presença física e a oralidade do ato fazem com que o juiz pondere com muito mais cautela sobre as consequências que decorrerão da sua decisão¹⁵⁶.

¹⁵⁶ Nesse particular, traz-se uma experiência pessoal na análise das prisões em flagrante. Tradicionalmente, no Brasil, se adotava uma sistemática em que a decisão de homologação da prisão em flagrante e a decisão sobre a prisão ou soltura ocorria por escrito. Isso foi recentemente alterado com a implementação de audiências de custódia, em que o juiz fica frente a frente com o réu e com as partes do processo e, nesse ambiente, decide sobre a decretação da prisão ou não. Fazendo uma análise dessa mudança de sistemática, foram notadas duas mudanças substanciais no procedimento adotado. Em primeiro lugar, a oralidade exigiu um estudo prévio do processo mais cuidadoso pois, no momento da audiência, qualquer informação pode ser retrucada por uma das

Um terceiro ganho trazido com a oralidade diz respeito à possibilidade de o juiz utilizar de forma mais natural a sua intuição, o que fica dificultado com as decisões escritas. Como já foi visto na segunda parte do trabalho, a utilização da intuição é muito importante no processo de tomada de decisão, trazendo normalmente resultados precisos¹⁵⁷.

Um quarto ponto a ser ressaltado está relacionado ao fato de se evitar que o juiz seja influenciado por ilusões cognitivas, especialmente aquelas que são potencializadas quando a minuta é elaborada por um servidor que pode focar em certas questões de fato ou de direito que talvez induzam o juiz ao erro, conforme análise exaustiva procedida no tópico anterior.

Nunes (2020) defende que a oralidade pode ser extremamente útil em dois aspectos. Por um lado, serve como uma ferramenta que possibilita ao magistrado ter os devidos esclarecimentos quanto às individualidades do processo, especialmente naquelas realidades em que a quantidade de casos faz com que as decisões sejam padronizadas. Uma segunda vantagem reside no potencial que a oralidade tem para o desviesamento cognitivo do juiz.

Por fim, a oralidade também auxiliaria no sentido de fazer com que a decisão seja dada por aquele que de fato está investido no cargo e detém a legitimidade para o julgamento. A função judicial exige que sejam conferidas ao juiz garantias aptas a propiciar condições para um julgamento imparcial que não seja influenciado por pressões externas e essas garantias não são conferidas aos assistentes judiciais, conforme explicado no capítulo anterior.

É bem verdade que um processo mais oral pode trazer inúmeros benefícios para a tomada de decisão, mas essa solução acaba incidindo na mesma dificuldade exposta no item anterior, qual seja: fazer um processo oral é mais trabalhoso e dificilmente vai ser utilizado como regra em um sistema processual sobrecarregado como o brasileiro.

5.4. As peculiaridades do sistema brasileiro: como minorar a influência de assessores de carreira e como resolver a desproporção de servidores por juiz?

partes. Por outro lado, a oralidade também permite que o juiz tenha uma maior consciência das consequências do seu ato, das aflições que passam pela cabeça do investigado, das condições insalubres dos presídios brasileiros e de dificuldades práticas que dificilmente seriam valoradas em uma análise por escrito.

¹⁵⁷ Embora seja recomendável que a intuição sempre seja fiscalizada de perto pelo sistema deliberativo, de forma que não se permita a influência de ilusões cognitivas ou de erros.

No Brasil, há duas características bem marcantes na estruturação do Poder Judiciário: servidores do Poder Judiciário organizados em carreira¹⁵⁸ e uma grande proporção de funcionários por juiz¹⁵⁹.

Essas duas características, vistas individualmente, já seriam aptas a colocar em risco a prestação jurisdicional, possibilitando a ocorrência de indevidas influências nas decisões judiciais. Vistas em conjunto, como ocorre no Brasil, podem ter um efeito explosivo.

Primeiramente, com relação à seleção e organização dos funcionários que assessoram os juízes no Brasil, a grande maioria é composta por servidores públicos efetivos, selecionados por concursos públicos¹⁶⁰, que buscam cooptar os candidatos mais bem preparados¹⁶¹.

Assim, em regra, a seleção não é feita diretamente pelo juiz, mas pelo setor administrativo do tribunal, ficando esses servidores vinculados a algum juízo ou tribunal que não teve qualquer participação na seleção desse servidor.

Esse ponto é muito importante e diferencia o Brasil dos sistemas em que o assistente é escolhido pelo juiz para trabalhar por um período fixo, prestando a sua função de forma direta ao juiz.

A possibilidade de um assistente exercer uma influência indevida no juiz é muito maior em uma realidade como essa do que na norte-americana, haja vista que o vínculo com o juiz é menor, normalmente não existe uma afinidade ideológica e, principalmente, pelo fato de que os funcionários não possuem um vínculo temporário, mas sim um vínculo fixo com o sistema de justiça, possuindo, em muitos casos, mais experiência do que os juízes em determinada área de atuação.

Nesse ponto, embora a teoria do agente principal seja utilizada para explicar o vínculo entre os juízes da Suprema Corte norte-americana e os *law clerks*, essa teoria não seria aplicável para a realidade brasileira, eis que, em regra, o juiz brasileiro não seleciona o seu assessor, que faz parte de uma carreira com estabilidade e, em alguns casos, possui mais experiência em certas matérias do que o próprio juiz.

¹⁵⁸ Basta ver que 84,7% dos servidores do Poder Judiciário são servidores efetivos e apenas 7% são comissionados e sem vínculo efetivo, sendo os demais cedidos (CNJ, 2020).

¹⁵⁹ Com as ressalvas já realizadas ao longo do texto, no sentido de que o Poder Judiciário brasileiro é muito diverso e comporta diferentes estruturas. Assim, é possível que, em comarcas menores, o juiz tenha, por exemplo, apenas poucos funcionários cedidos por uma prefeitura. No entanto, o presente trabalho se pautou na regra ordinária e nos números oficiais disponíveis no Conselho Nacional de Justiça.

¹⁶⁰ De acordo com censo realizado em 2013, até aquela data, 96,2% dos servidores efetivos do Poder Judiciário ingressaram no serviço público através de concurso público (CNJ, 2014).

¹⁶¹ Conforme informações coletadas no Censo do Poder Judiciário (CNJ, 2014), existia, em 2013, um percentual de 79,9% de servidores com curso superior ou pós-graduação e apenas 20,1% dos servidores não tinham curso superior.

No que toca à estabilidade dos funcionários, a situação brasileira mais se assemelha com o que ocorre na Corte Europeia de Justiça, conforme narrado por Kenney (2000), onde os funcionários (*referendaires*) fazem parte de uma estrutura permanente e isso faz com que, muitas vezes, possuam mais informações do que os juízes.

Por outro lado, quanto à diversidade ideológica e falta de vínculo na contratação dos assistentes, Black, Boyd e Bryan (2014) defendem que, para a relação dos juízes da Suprema Corte norte-americana com os assistentes que compõem as *cert pools*, seria aplicável a teoria da sinalização e não a teoria do agente, sendo que talvez o mesmo valha para a relação do juiz brasileiro com o servidor de carreira, que é contratado por uma estrutura central e não diretamente pelo juiz.

Outra ponderação relevante foi trazida por Holvast (2016) que, em complemento, explica que o risco de influência nas decisões judiciais é maior nos casos em que os funcionários são altamente especializados, e isso obriga o juiz a ser mais cauteloso nesse tipo de relação.

A segunda característica do sistema brasileiro diz respeito ao grande número de funcionários em relação aos juízes.

A parte inicial do trabalho mostrou que, comparativamente, o número de assistentes judiciais no Brasil¹⁶² é muito maior do que na Europa, onde a maioria dos países também se origina do *civil law*, e dos Estados Unidos que têm tradição anglo-saxã, o que dificulta a comparação.

Esse fator quantitativo tem muita importância na análise de possíveis influências no processo decisório, pois um juiz que tenha que supervisionar vários assistentes terá mais chance de ser influenciado do que um juiz que tem vínculo com poucos assessores.

McCree Jr. (1981) já alertava no sentido de que o número de assistentes por juiz deve ser limitado, pois o juiz não tem como supervisionar o trabalho de um grande número de assistentes. Também critica a adoção de bancadas de assistentes desvinculadas dos juízes.

Bieri (2016) menciona que o processo deliberativo requer esforço e perda de tempo e, na atuação diária, os juízes têm pouco tempo para avaliar os casos, sendo que a supervisão de diversos assistentes acaba se tornando uma grave ameaça para a independência judicial. Além disso, um juiz que tem muitos assistentes acaba se concentrando demasiadamente nas tarefas de gestão e isso pode fazer com que não se preocupe o suficiente com a jurisdição.

¹⁶² A título de exemplo, esse autor, quando está no exercício da titularidade plena na 4ª Vara Federal de Cascavel, conta com aproximadamente 10 servidores de carreira que auxiliam no estudo de casos, da legislação e na confecção de projetos de despachos e de sentenças, sem contar o auxílio de 4 estagiários.

Holvast (2016) também reforça a preocupação com sistemas judiciais em que a proporção de assistentes por juiz seja alta, pois isso pode gerar riscos maiores de influência no processo decisório.

Assim, a junção dessas duas características do sistema brasileiro é suficiente para colocar em alerta todo o seu funcionamento.

Com o objetivo de minorar os problemas decorrentes dessa estrutura, podem ser adotadas duas medidas principais que serão detalhadas a seguir: a especialização e o treinamento de juízes.

Embora a existência de um corpo fixo e estável de servidores, como ocorre no Brasil, traga inúmeras vantagens no que toca à eficiência, bem como possibilite a seleção de um corpo extremamente qualificado, essa realidade exige que os juízes sejam cada vez mais especializados pois, dessa forma, seria menor a possibilidade de ocorrência de juízes com menos experiência do que servidores.

Quanto ao juiz que acabou de ingressar, em qualquer sistema jurídico, sempre existirá uma insegurança inicial e o risco de ser indevidamente influenciado por funcionários mais experientes, mas a adoção de uma maior especialização poderia fazer com que esse risco fosse diminuído com relação aos juízes mais experientes, pois a especialização o tornaria mais apto a decidir os casos do que os seus assessores.

Por exemplo, Rachlinski, Guthrie e Wistrich (2006) defendem que juízes especializados podem ser capazes de evitar erros decorrentes de heurísticas e, assim, aprimorarem a qualidade das suas decisões.

Embora nos últimos anos tenham ocorrido especializações no Poder Judiciário brasileiro¹⁶³, ainda é muito comum a existência de juízes generalistas, especialmente em varas no interior, que são obrigados a ter conhecimento sobre diversos assuntos¹⁶⁴.

Já com relação a alta proporção de servidores por juiz, uma importante medida é a realização de treinamento dos juízes para que saibam como gerir as pessoas e os fluxos processuais.

¹⁶³ Nesse ponto, pode ser citada a iniciativa do Tribunal Regional Federal da Quarta Região que, através da Resolução nº 101/2018, desde o ano de 2018 vem fazendo uma equalização das competências no âmbito da Justiça Federal de 1º grau de forma que, através de especializações de varas e de estudos estatísticos, se busque uma carga de trabalho equânime entre todos os magistrados.

¹⁶⁴ No que se refere à Justiça Estadual, em 2019, ainda são constatadas diversas unidades judiciárias que acumulavam mais de uma competência, como, por exemplo, 1.813 varas de juízo único, 672 varas com juizado especial adjunto, 640 juzizados acumulando mais de uma competência, entre outros (CNJ, 2020, p.198).

Já na primeira metade da década de 1990, a Escola da Magistratura francesa já fornecia treinamento com foco em gestão aos juízes (WORLD BANK, 2011).

Na Europa, já se verifica uma tendência no sentido de que os Estados forneçam aos juízes treinamentos voltados à função de gestão, sendo que, em quase 30% dos países, esse treinamento é obrigatório, sendo facultativo em aproximadamente 90% dos países (CEPEJ, 2018).

No mesmo sentido, o Conselho Consultivo dos Juízes Europeus, através da Opinião nº 22 de 2019 (CCJE, 2019), orienta que os juízes sejam formados nas competências relacionadas à liderança, ao ato de delegar e às formas de se comunicar com os seus funcionários.

No Brasil, também existem iniciativas nesse sentido. Haddad (2020) atenta para a realização de um treinamento gerencial ministrado para juízes e servidores do Tribunal de Justiça de Minas Gerais que culminou com resultados positivos, especialmente uma melhora na produtividade dos juízes (aferida por números) e uma melhora no ambiente de trabalho das unidades, esta última aferida através de pesquisa.

Uma das formas para melhorar essa falha passa pelo aprimoramento das Escolas da Magistratura a fim de que formem juízes-gestores, capacitando os mesmos para que sejam aptos a administrar as suas unidades judiciárias em busca de uma prestação jurisdicional eficiente (SIMÕES, 2009).

Nesse sentido, cabe ressaltar que a Resolução ENFAM nº 2/2016, alterada pela Resolução ENFAM nº 2/2017¹⁶⁵, elenca, no anexo II, entre os temas abordados pelo conteúdo programático do curso de formação dos novos juízes, a administração da atividade judiciária, incluindo a gestão processual, a gestão de pessoas e de materiais e de resultados. O conteúdo programático desse tema segue as seguintes diretrizes:

Administração da atividade judiciária. Sociologia judiciária. Transparência institucional. Modernização da gestão. **Gestão de informação e gestão documental.** **Gestão de serventias.** **Gestão de pessoas, de materiais e de resultados no trabalho.** Reflexos das premissas fundamentais, valores e princípios do novo CPC na gestão cartorária e na elaboração das decisões judiciais das respectivas unidades judiciárias: o impacto na organização, no planejamento, na eleição de metas e prioridades. O calendário e o negócio processual na gestão dos trabalhos judiciais. A harmonização dos conceitos de simplicidade e motivação das decisões judiciais. Conceitos e modelos de provisão dos serviços públicos e análise crítica. Gestão de custos. Mecanismos orçamentários de custeio,

¹⁶⁵ Disponível em: https://bdjur.stj.jus.br/jspui/bitstream/2011/102269/Res_2_2016_enfam_Atualizado2.pdf. Acesso em: 9 set. 2020.

investimentos e pessoal. Recursos públicos e direcionamento dos gastos. Orçamento público como fenômeno multifacetado e como componente de uma política de gestão pública. Autonomia administrativa e financeira do Poder Judiciário (grifo nosso).

Assim, é muito importante mencionar que a Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados (ENFAM), a partir de 2017, incluiu aspectos relacionados à gestão de pessoas e de processos no conteúdo programático do curso de iniciação para novos magistrados, o que reflete muito do que foi visto ao longo do trabalho no sentido de que a atuação do juiz de hoje exige competências que não eram exigidas dos juízes antigamente.

Mas não é somente isso. Um outro ponto que passou a ser incluído no conteúdo programático para os novos juízes desde 2017, diz respeito especificamente à estrita relação existente entre o juiz e o assessor quando ocorre a delegação na confecção de textos de decisões e sentenças.

Nesse passo, o tema 3 da mesma resolução, que se relaciona com a técnica dos atos judiciais e elaborações de sentenças e decisões, descreve, entre outras, as seguintes diretrizes que deverão seguidas pelo curso: “[...] A decisão e a sua escrita. A construção do texto pelo juiz. Delegação e gestão textuais (o juiz e os seus auxiliares) [...]”.

Assim, essa importante iniciativa promovida pela ENFAM já é um primeiro passo muito importante para o treinamento dos magistrados na gestão dos processos e dos recursos humanos, bem como na relação com os seus assessores.

5.5. A transparência e a delimitação de funções no processo decisório como pilares do Poder Judiciário

A função judicial está no centro do funcionamento de um Estado de Direito e a forma como as decisões são tomadas constituem os pilares de todo o sistema.

Assim, o auxílio dos assistentes judiciais pode, ao mesmo tempo, ser um antídoto para o enfrentamento desse contexto de excesso de demandas e um veneno com potencial para colocar em risco os pilares de um Estado de Direito.

Dessa forma, é muito importante que primeiramente o assunto seja discutido, tanto como uma das pautas relacionadas à gestão do Poder Judiciário, como no ambiente acadêmico que, por ser mais diversificado e heterogêneo, permite uma análise interdisciplinar e mais afastada da busca por metas e eficiência impostas pela cúpula do Poder Judiciário.

Durante a pesquisa, constatou-se que muito pouco foi produzido sobre o tema no Brasil, o que não se justifica pela grande importância da matéria, que está umbilicalmente relacionada com o funcionamento do Poder Judiciário.

Os juízes também não podem ver essa discussão como uma tentativa de minimizar a sua importância. Muito pelo contrário, pois os juízes de hoje têm responsabilidades diferentes dos juízes de antigamente, que abrangem, por exemplo, a gestão de pessoas e do fluxo processual. Assim, não cabe qualquer tipo de comparação, já que o contexto atual também é outro.

Além do incremento de estudos, debates e pesquisas sobre o tema, também parece ser necessário que sejam respondidas duas questões fundamentais e que estão interligadas.

A primeira delas é que todo esse processo de tomada de decisão pelos juízes seja mais transparente. Em um Estado Democrático de Direito, não mais se aceita que procedimentos, rotinas e divisões de tarefas sejam feitos sem transparência. As pessoas precisam saber como os processos são julgados por toda a justiça brasileira, do primeiro grau até o Supremo Tribunal Federal.

Mason A. (2003) esclarece que o processo de tomada de decisões judiciais deve ser transparente ao público, mesmo que revele etapas e julgamentos de valor que possam ser objeto de críticas, sob pena de prejudicar a confiança existente na administração de justiça.

Trazendo a questão para a realidade brasileira, foi visto que Leal Júnior (2011) também critica essa falta de transparência na relação entre juízes e assessores.

Dessa forma, a colocação da questão com mais transparência será muito importante para que todos saibam como se dá o processo decisório do Poder Judiciário, incluindo as suas dificuldades, os seus métodos e as suas escolhas, sendo que essa transparência possibilitará que a própria sociedade aumente a confiança nas suas instituições e, principalmente, que possa contribuir com a melhora do serviço prestado.

Dentro desse contexto, é muito importante trazer uma constatação de Freitas (2007, p. 79) no sentido de que: “Uma coisa, todavia, é certa, a política judiciária e a administração da Justiça não são mais problemas exclusivos dos juízes, mas sim de toda a sociedade”.

A segunda questão, que deve ser trazida ao debate, diz respeito à necessidade de imposições de limites de atuação para juízes e assessores, de forma que não existam zonas cinzentas relacionadas à atribuição de cada um desses atores.

Como foi visto ao longo do trabalho, as normas de conduta brasileiras pouco ou nada falam sobre essa relação, diferente do que ocorre nos Estados Unidos, em que as atividades

dos assistentes são reguladas por um estatuto geral e por regras mais rígidas que podem ser implementadas por cada juiz.

A Opinião nº 22 do Conselho Consultivo dos Juízes Europeus (CCJE, 2019), após trazer um importante conjunto de recomendações para o bom exercício da função por parte dos assistentes judiciais atuantes nos estados europeus, fixa limites bem claros para a atuação dos juízes e dos assistentes, especialmente no ponto em que as conclusões nº 1 e nº 4 estabelecem que a função decisória cabe exclusivamente ao juiz e que, quando os assistentes auxiliam nessa função, devem ser supervisionados de perto.

Nesse sentido, a conclusão nº 1 contida na mesma opinião (CCJE, 2019 p. 13) dispõe que os assistentes judiciais têm o papel de apoiar os juízes em suas funções, mas não podem substituí-los, sob pena violar a legitimidade das decisões judiciais que partem do pressuposto de que serão proferidas por um juiz independente e imparcial, nos termos do art. 6º da Convenção Europeia de Direitos Humanos.

A tomada de decisão é o cerne principal do trabalho do juiz e, por esse motivo, não pode ser delegada. Nesse ponto, quanto maior for a participação dos assistentes nesse processo, maiores deverão ser as cautelas adotadas pelo juiz, que deve manter o equilíbrio entre a organização eficiente do trabalho e a supervisão próxima das funções exercidas pelos assessores (CCJE, 2019).

Por outro lado, a conclusão nº 5, que também é destinada aos países europeus, determina que sejam incluídos regulamentos ou orientações que informem tanto os juízes como os assistentes judiciais acerca de que tipo de trabalho pode ser delegado e quais são os limites, trazendo transparência para o sistema jurídico e possibilitando que todas as partes assumam suas responsabilidades. No mesmo sentido, é o teor da conclusão nº 9 que, preocupada com a imagem do Poder Judiciário, determina que os países elaborem regulamentos e diretrizes orientando o trabalho de juízes e assistentes, especialmente focando na conduta profissional e ética dos assistentes judiciais (CCJE, 2019). Essa mesma crítica foi trazida ao longo do texto com base em Leal Júnior (2011), se referindo especificamente ao modelo brasileiro.

Trazendo a questão para a realidade brasileira, Leal Júnior (2011) aclara o problema e toca no ponto primordial, que consiste na fixação de limites de atuação dos assistentes que sempre devem seguir a diretriz traçada pelo juiz:

Entretanto, precisamos estar conscientes dos limites dessas ferramentas de trabalho e assim conseguir manter o controle do juiz sobre o processo

decisório (resultado final da decisão), ainda que muitas vezes não seja o juiz quem tenha em primeira mão examinado o processo ou redigido a minuta da decisão. O que importa é que ele tenha treinado as pessoas que o auxiliam, que essas pessoas ajam por estrita delegação do juiz, que trabalhem exatamente como foi determinado e escolhido pelo juiz, que façam as escolhas determinadas pelo juiz e, principalmente, que estejam sempre sobre estrito controle e fiscalização do juiz (LEAL JÚNIOR, 2011, n.p.).

De tal forma, o incremento de estatutos éticos ou de normas que tracem limites para a atuação dos assistentes, nos moldes do que foi feito na Europa, seria uma medida muito importante para deixar mais claro o papel de cada um dos atores e para que, junto com uma maior transparência, possam tornar o Poder Judiciário mais aberto e próximo da sociedade, levando ao aumento no grau de confiança existente em relação à justiça.

No que toca à confiança da população na justiça brasileira, no ano de 2017, foi realizada pesquisa que constatou que apenas 24% dos brasileiros confiam no Poder Judiciário, que ficou abaixo de outras instituições como a polícia, a igreja católica e as forças armadas (FGV DIREITO SP, 2017).

Não bastasse isso, entre os próprios juízes, a avaliação do Poder Judiciário não é boa. Pesquisa realizada pela Associação dos Magistrados Brasileiros (2015) entrevistou 3.363 magistrados brasileiros e os próprios magistrados avaliaram a justiça, conforme o seguinte quadro:

23) Como o (a) Sr. (a) avalia o **Judiciário** brasileiro como um todo em relação à:

Características	Muito Bom		Bom		Regular		Ruim		Muito Ruim	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
a) Agilidade	37	1,0	383	10,6	1468	40,4	1197	33,0	545	15,0
b) Efetividade	53	1,5	710	19,7	1706	47,3	858	23,8	281	7,8
c) Estrutura Material	74	2,1	659	18,3	1453	40,3	972	27,0	448	12,4
d) Estrutura de Informática	181	5,0	1057	29,5	1515	42,2	625	17,4	210	5,9
e) Estrutura Funcional	74	2,1	643	17,8	1488	41,2	939	26,0	465	12,9

Fonte: AMB (2015, p.15).

Interessante pontuar que os próprios magistrados classificaram como regular, ruim ou péssimas as seguintes características da justiça: agilidade (88%), efetividade (78,9%), estrutura material (79,7%), estrutura de informática (65,5%) e estrutura funcional (80,1%).

Nesse ponto, Freitas (2007) discorre no sentido de que é muito relevante que os juízes e servidores sintam orgulho de sua instituição e tenham uma boa autoestima, o que muito contribuirá para a prestação de um serviço de excelência.

No mesmo sentido, Casey, Burke e Leben (2013) dizem que o desempenho do juiz melhora se ele se sentir importante para o sistema judicial e que está contribuindo para objetivos maiores do sistema.

Dessa forma, demonstrada a importância da questão, bem como de todas as implicações para o funcionamento do sistema judicial, é importante trazer a lição de Nogueira (2011), que faz uma importante síntese do equilíbrio que deve ser buscado pelos sistemas judiciários e, especialmente, pelo magistrado na consecução do seu trabalho:

Essa duplicidade tem originado um dilema aos magistrados. Como preservar a qualidade das decisões, do ponto de vista jurídico, e dar vazão, de forma rápida, ao grande número de processos que ingressam no Poder Judiciário anualmente. Certo é que não se podem sacrificar princípios constitucionais e legais em prol da eficiência. Neste cenário, o melhor caminho parece ser equacionar eficiência e justiça (NOGUEIRA, 2011, p.20).

Com base nessas ideias propostas pela autora, o trabalho mostrou, por um lado, que a participação de funcionários no processo de tomada de decisões pode ser muito útil na busca de um melhor desempenho quantitativo do Poder Judiciário e pode, inclusive, melhorar prestação jurisdicional no aspecto qualitativo, na medida em que o assessor funciona como uma “caixa de ressonância” para o juiz (CCJE, 2019; HOLVAST, 2014; WASBY, 2008).

Mas, por outro lado, o trabalho trouxe críticas a essa forma de atuação, especialmente no sentido de que a busca pela eficiência não pode substituir o papel do juiz (RUBIN, 1980); a delegação diminui o senso de responsabilidade do juiz (FISS, 1983; RUBIN, 1980); a legitimidade para decidir é apenas dos juízes e não dos assistentes (BIERI, 2016; BONICA *et al.*, 2018); os assistentes não possuem o mesmo treinamento e as mesmas salvaguardas do juiz (HOLVAST, 2016); e a atuação dos assistentes pode influenciar a decisão final do juiz, mesmo que em diversos graus (BLACK; BOYD; BRYAN, 2014; BONICA *et al.*, 2018; PEPPERS; ZORN, 2008; SWANSON; WASBY, 2008; WASBY, 2008).

Assim, a síntese de tudo o que foi estudado coloca, de um lado, a busca pelo melhor desempenho no aspecto quantitativo de um sistema sobrecarregado e, de outro, a luta para garantir que seja entregue uma prestação jurisdicional bem-feita e sem indevidas influências, devendo existir, entre esses dois extremos, uma solução que aumente a confiança das pessoas no Poder Judiciário brasileiro.

6. CONCLUSÃO

O caminho percorrido até aqui procurou, inicialmente, contextualizar a situação de sobrecarga do Poder Judiciário em todo o mundo, trazendo as principais medidas que vêm sendo adotadas pelos sistemas jurídicos para superar essa dificuldade.

Uma dessas medidas focou na contratação de assistentes judiciais para auxílio dos juízes na mecânica do processo de tomada de decisão, sendo que, com relação ao sistema brasileiro, se verifica uma proporção muito elevada de assessores por juiz.

Em seguida, o trabalho apontou para a existência de diversas teorias que tentam explicar as decisões judiciais e apresentou relatos de magistrados vinculados a vários sistemas judiciais do mundo com o objetivo de demonstrar que o ato de julgar é extremamente complexo e está intimamente relacionado com as vivências de cada pessoa, sendo assim de difícil explicação.

Também foram abordados aspectos cognitivos da tomada de decisão, com a compilação de estudos empíricos que demonstram que os juízes utilizam primordialmente a intuição no processo decisório e estão sujeitos a heurísticas e vieses que podem levar a falhas de julgamento, como, por exemplo, a ancoragem, o enquadramento e o viés retrospectivo.

Ainda, foram trazidos estudos que comprovaram que o ser humano, ao tomar uma decisão, está sujeito às mais diversas influências biológicas, como a privação do sono, a fome, o cansaço e até a falta de glicose no sangue.

Todos esses achados empíricos foram necessários para salientar a complexidade do ato de julgar e para que iluminasse a importância da discussão sobre a participação dos assistentes judiciais no processo decisório do Poder Judiciário, o que foi feito na terceira parte do trabalho.

Nessa fase, foi contextualizado tanto o cenário mundial como o nacional acerca do papel que esses profissionais exercem, bem como as diversas críticas que vêm sendo formuladas sobre essa atuação, desde a falta de transparência até a indevida influência no processo decisório.

Pesquisas empíricas, realizadas principalmente nos Estados Unidos, demonstraram que os assistentes exercem importantes funções no processo decisório, como a realização de pesquisa legal, análise do processo, elaboração do projeto da decisão e a discussão com o juiz sobre os processos. Também foi constatado que, em alguns casos, os assistentes exercem influência sobre as decisões e suas fundamentações, embora nesse particular não exista consenso entre as pesquisas.

Por fim, a quarta parte do trabalho procurou fazer a conexão entre todo o trabalho, mostrando os riscos que surgem a partir da utilização de assistentes judiciais no auxílio aos juízes dentro da mecânica do processo decisório implementado pelo Poder Judiciário brasileiro.

O primeiro risco abordado focou no fato de que, com a participação dos assistentes em importantes fases do processo decisório, isso acaba gerando uma perda da pessoalidade no ato de julgar e a consequente possibilidade de ocorrência de falhas cognitivas que decorram dessa divisão de tarefas decisórias.

Por exemplo, foi levantada a hipótese em que o projeto de decisão elaborado pelo assistente judicial possa servir como uma âncora apta a interferir sobre o magistrado, mesmo que de forma inconsciente, sem contar aquelas hipóteses em que o assistente, em razão das suas individualidades, acabe induzindo o magistrado a trilhar um determinado caminho na decisão do processo, impedindo que outros caminhos sejam visualizados. Nesse ponto, cabe ressaltar que os estudos cognitivos trazidos ao longo do texto indicam que o Sistema 1 dos seres humanos, ao tomar uma decisão, busca sempre uma resposta coerente com o menor esforço possível.

O segundo problema trazido diz respeito ao fato de que, com a delegação de parte das funções decisórias, o juiz acaba não utilizando a sua intuição que, conforme visto ao longo do texto, constitui um meio eficaz para a tomada de decisões. A participação do assistente judicial pode, em alguns casos, acabar retirando do juiz essa importante ferramenta que normalmente é muito eficiente no processo decisório.

O terceiro risco narrado no trabalho está relacionado a uma maior possibilidade de influência em sistemas que tenham um corpo de assistentes experientes e quando existe uma grande proporção de assessores por juiz. Essa é a situação do Brasil, que, em regra, funda o seu modelo em um corpo orgânico de servidores organizados em carreira e, por outro lado, possui uma grande proporção de assistentes por juiz. O trabalho mostrou que essas duas características podem trazer riscos concretos de influência no teor das decisões judiciais.

Por fim, o trabalho criticou a falta de estudos no Brasil sobre o tema, bem como a importância de se construir um Poder Judiciário transparente e com limites claros para a atuação de assistentes judiciais no Brasil, o que pode ajudar a diminuir o descrédito do Poder Judiciário junto à sociedade.

Feito o percurso do estudo trilhado até aqui, chega o momento de se fazer o fechamento e, nesse ponto, fundamental resgatar as premissas utilizadas como norte para o desenvolvimento do trabalho: eficiência, entendida como um melhor desempenho judicial

quantitativo, *versus* busca por uma prestação jurisdicional com qualidade e sem qualquer tipo de influências indevidas ou falhas cognitivas.

Embora uma primeira análise possa indicar que se tratam de forças inconciliáveis, não é essa a conclusão que se extrai de tudo o que foi pesquisado.

Diante da grande quantidade de processos e do protagonismo exercido pelo Poder Judiciário em todo o mundo, é fundamental que os juízes, em conjunto com os assistentes judiciais, busquem um melhor desempenho judicial. Para isso, é preciso que haja a assunção, por parte dos juízes, de novas molduras para a sua atuação, que incluam não apenas a função judicante propriamente dita, mas também essa relevante missão de gerir pessoas, processos e fluxos de trabalho.

Atualmente, a sociedade espera que o juiz cumpra esse complexo papel de gerir toda essa estrutura de um poder que possui no cerne da sua atuação a missão primordial de resolver os cada vez mais complexos conflitos sociais. Ao lado do juiz, os assistentes judiciais, embora de forma invisível, também desempenham um papel fundamental, pois, sem eles, não seria possível que a máquina judicial fosse movimentada de forma eficiente.

Assim, deve ser ponderado que um funcionamento eficiente não impede que seja prestado com qualidade, mas para isso é necessário que os sistemas judiciais adotem medidas para garantir um funcionamento harmônico, como a fixação de limites claros de atuação, o treinamento de todos os envolvidos e que seja dada uma maior transparência sobre a mecânica interna do processo decisório.

Com relação ao Brasil, o trabalho mostrou que todas essas advertências são ainda mais relevantes, pois os juízes enfrentam uma enorme quantidade de processos e são obrigados a gerir uma grande quantidade de servidores, sem que existam limites legais e éticos regulando claramente essa relação, sem contar que tudo isso se dá sem transparência e, nesse ponto, esse estudo já terá cumprido a sua missão caso consiga ao menos trazer a discussão dessa temática ao meio acadêmico, na esperança de que poderá servir de estímulo para a realização futura de estudos mais profundos sobre o tema.

REFERÊNCIAS

AGUIAR JÚNIOR, Ruy Rosado de. Interpretação. **AJURIS**, Porto Alegre, v. 16, n. 45, p. 7-20, mar., 1989. Disponível em: http://www.ruyrosado.com/upload/site_producao intelectual/5.pdf. Acesso em: 22 ago. 2020.

ALTER, Adam L.; OPPENHEIMER, Daniel M.; EPLEY, Nicholas; EYRE, Rebecca N. Overcoming Intuition: Metacognitive Difficulty Activates Analytic Reasoning. **Journal of experimental psychology General**, [s. l.], v. 136, n. 4, p. 569-76, 2007. Disponível em: <https://pdfs.semanticscholar.org/526d/fb9f8715d48fa79d0f766caa5cd9151cf074.pdf>. Acesso em: 22 ago. 2020.

ANDRADE, Flavio da Silva. **Julgamentos criminais na perspectiva da psicologia: heurísticas e vieses, dissonância cognitiva, falsas memórias e compartilhamento**/Flavio da Silva Andrade. Salvador: Editora JusPodvm, 2020.

ARRUDA JR., Edmundo L; GONÇALVES, Marcus Fabiano. **Fundamentação ética e hermenêutica: alternativas para o direito**. Florianópolis: Complexo de Ensino Superior de Santa Catarina CESUSC, 2002.

ASSOCIAÇÃO DOS MAGISTRADOS BRASILEIROS (AMB). **Resultados pesquisa AMB 2015**, [s. l.], 2015. Disponível em: https://www.amb.com.br/wp-content/uploads/2017/08/Revista_Resultado_Pesquisa_AMB_2015_para_site-6.pdf. Acesso em: 9 ago. 2020.

BARROSO, Luís Roberto. Casos Difíceis e a Criação Judicial do Direito. In: **Seminário Teoria da Decisão Judicial** (2014 :Brasília, DF) Seminário Teoria da Decisão Judicial: 23, 24 e 25 de abril de 2014, Brasília, DF / Conselho da Justiça Federal, Centro de Estudos Judiciários; coordenação científica Ricardo Villas Bôas Cueva. – Brasília : CJF, 2014 (Série cadernos do CEJ ; 30). p. 15-27. Disponível em: <https://www.cjf.jus.br/cjf/corregedoria-da-justica-federal/centro-de-estudos-judiciarios-1/publicacoes-1/cadernos-cej/seminario-teoria-da-decisao-judicial>. Acesso em: 12 set. 2020.

BENETI, Sidnei Agostinho. Doutrina de Precedentes e Organização Judiciária. **Revista de Direito Administrativo**, Rio de Janeiro, v. 246, p. 318-340, set. 2007. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rda/article/view/41662/40857>. Acesso em: 12 ago. 2020.

BIERI, Peter. Law Clerks In Switzerland – A Solution To Cope With The Caseload? **International Journal For Court Administration**, [s. l.], v. 7, n. 2, p. 29-38, 2016. Disponível em: <https://www.iacajournal.org/articles/abstract/10.18352/ijca.201/>. Acesso em: 7 ago. 2020.

BLACK, Ryan C.; BOYD, Christina L.; BRYAN, Amanda C. Revisiting the Influence of Law Clerks on the U.S. Supreme Court's Agenda-Setting Process. **Marq. L. Rev.**, [s. l.], v. 98, n. 75, 2014. Disponível em: <http://endisidencia.com/wp-content/uploads/2015/05/Revisiting-Agenda-Setting.pdf>. Acesso em: 7 set. 2020.

BLANKE, H. J. Demandas Repetitivas na Jurisdição Administrativa Alemã. In: **Seminário Demandas Repetitivas na Justiça Federal** (2013: Brasília, DF), 1. ed., v. 29, p. 67-82, Brasília: Conselho da Justiça Federal, 2014. Disponível em: <https://www.cjf.jus.br/cjf/corregedoria-da-justica-federal/centro-de-estudos-judiciarios-1/publicacoes-1/cadernos-cej>. Acesso em: 20 set. 2020.

BONICA, Adam; CHILTON, Adam; GOLDIN, Jacob; ROZEMA, Kyle; SEN, Maya. Legal Rasputins? Law Clerk Influence on Voting at the U.S. Supreme Court. **The Journal of Law, Economics, & Organization**, [s. l.], v. 35, 1-36, 2018. Disponível em: <https://scholar.harvard.edu/files/msen/files/clerk-influence.pdf>. Acesso em: 4 set. 2020.

BRASIL [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: 05 out. 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 10 mar. 2020.

BRASIL. Lei nº 11.416/2006, de 15 de dezembro de 2006. Dispõe sobre as carreiras do Poder Judiciário da União. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 15 Dez. 2006. Disponível em: http://legislacao.planalto.gov.br/legisla/legislacao.nsf/Viw_Identificacao/lei%2011.416-2006?OpenDocument. Acesso em: 10 mar. 2020.

BRASIL. Lei nº 11.419/2006, de 19 de dezembro de 2006. Dispõe sobre a informatização do processo judicial. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 20 Dez. 2006. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/lei/11419.htm Acesso em: 21 nov. 2020.

BRASIL. Lei nº 13.105/2015, de 16 de março de 2015. Código de Processo Civil. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 17 Mar. 2015. Disponível em: http://legislacao.planalto.gov.br/legisla/legislacao.nsf/Viw_Identificacao/lei%2013.105-2015?OpenDocument. Acesso em: 10 mar. 2020.

BROSS, Siegfried. O sistema de controle judicial da administração pública e a codificação da jurisdição administrativa. Tradução de Martim Vicente Gottschalk. **Revista CEJ**. n. 34, p. 35-42. Jul/Set. 2006. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/211922929.pdf>. Acesso em: 12 jan. 2021.

CABRAL, Antônio do Passo. O novo procedimento-modelo (Musterverfahren) alemão: uma alternativa às ações coletivas. **Revista do Processo, RePro**, [s. l.], n.147, 2007. Disponível em: https://www.academia.edu/37354603/O_novo_procedimento-modelo_Musterverfahren_alem%C3%A3o_uma_alternativa_%C3%A0s_a%C3%A7%C3%B5es_coletivas. Acesso em: 24 nov. 2019.

CAMBI, Eduardo; CORRALES, Eluane de Lima. Neoinstrumentalismo do processo? – Expansão dos métodos atípicos de resolução de conflitos. **Revista Eletrônica de Direito Processual -REDP**, Rio de Janeiro. Ano12, v. 19, n.1, 2018. Disponível em: <https://www.e-publicacoes.uerj.br/index.php/redp/article/view/32114/23718>. Acesso em: 28 nov. 2019.

CAPAVERDE, Caroline Bastos; VASQUEZ, Ana Cláudia de Souza. Implantação de processo eletrônico no sistema judiciário: um estudo sobre aprendizagem organizacional

em uma secretaria de gestão de pessoas, **Revista Eletrônica de Administração – REAd**, Porto Alegre, ed. 81, n. 2, p. 462-490, 2015. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/read/v21n2/1413-2311-read-21-02-00462.pdf>. Acesso em: 12 ago. 2020.

CAPPELLETTI, Mauro. **Juízes Legisladores?** Tradução de Carlos Alberto Alvaro de Oliveira. Porto Alegre: Sergio Antônio Fabris Editor, 1993.

CARDOZO, Benjamin N. **A Natureza do Processo Judicial**: Palestras proferidas na Universidade de Yale / Benjamim N. Cardoso; tradução Silvana Vieira; revisão técnica e da tradução: Álvaro De Vita. – São Paulo: Martins Fontes, 2004.

CASEY, Pamela; BURKE, Kevin; LEBEN, Steve. Minding the Court: Enhancing the Decision-Making Process. **International Journal for Court Administration**, [s. l.], v. 5, n.1, 2013. Disponível em: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2894393#:~:text=A%20compelling%20and%20growing%20body,of%20great%20importance%20to%20others. Acesso em: 22 ago. 2020.

CLEMENTINO, Marco Bruno Miranda. As demandas repetitivas de direito público e o princípio da procedimentalização da isonomia. In: MORAES, Vânia Cardoso André de, coordenadora; FERREIRA, Ana Conceição Barbuda... [et al]. **As Demandas Repetitivas e os grandes litigantes**: possíveis caminhos para a efetividade do sistema brasileiro. Brasília: Enfam, 2016. p. 32-52. Disponível em: <https://ww2.stj.jus.br/publicacaoainstitucional//index.php/Coseloenfam/article/view/3280/3222>. Acesso em: 27 nov. 2019.

COMO nasce uma Sentença no STF. **Revista Época on line**, Rio de Janeiro, fev. 2019. Disponível em: <https://epoca.globo.com/como-nasce-uma-sentenca-no-stf-23453182>. Acesso em: 24 nov. 2019.

CONSELHO DA JUSTIÇA FEDERAL (CJF). Resolução nº 147 de 15 de abril de 2011. **Diário oficial da União** de 18/04/2011. Disponível em: https://cjf.jus.br/cjf/unidades/estrategia-e-governanca/Res_CJF_147_2011.pdf. Acesso em: 12 jan. 2021.

CONSELHO DA JUSTIÇA FEDERAL (CJF). Resolução nº 212 de 27 de setembro de 1999. **Diário de justiça** de 5/10/1999. Disponível em: <https://www.cjf.jus.br/publico/biblioteca/Res%20212-1999.pdf>. Acesso em: 7 set. 2020.

CONSELHO DA JUSTIÇA FEDERAL (CJF). Portaria nº 369 de 19 de setembro de 2017. **Diário Oficial da União** de 25/9/2017. Disponível em: <https://www2.cjf.jus.br/jspui/bitstream/handle/1234/49714/PCG%20369-2017%20retif.pdf?sequence=4>. Acesso em: 27 nov. 2019.

CONSELHO DA JUSTIÇA FEDERAL (CJF). Resolução nº 499 de 1 de outubro de 2018. **Diário Oficial da União** de 3/10/2018. Disponível em: http://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/43715884/do1-2018-10-03-resolucao-n-499-de-1-de-outubro-de-2018-43715604. Acesso em: 27 nov. 2019.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). **Os Cem Maiores Litigantes**. Conselho Nacional de Justiça. Brasília: 2012. Disponível em: https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2011/02/100_maiores_litigantes.pdf. Acesso em: 17 nov. 2019.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). **Censo do Poder Judiciário**: VIDE: Vetores iniciais e dados estatísticos / Conselho Nacional de Justiça – Brasília: CNJ, 2014. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2011/02/CensoJudiciario.final.pdf>. Acesso em: 11 jan. 2021.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). Código de Ética da Magistratura Nacional. Aprovado na 68ª sessão ordinária do Conselho Nacional de Justiça, do dia 6 de agosto de 2008. **Diário de Justiça** de 18/9/2008. Disponível em: https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2011/01/codigo_de_etica_da_magistratura_nacional.pdf. Acesso em: 29 nov. 2019.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). **Demandas repetitivas e a morosidade na justiça brasileira**. Conselho Nacional de Justiça. Brasília, 2011b. Disponível em: https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2011/02/pesq_sintese_morosidade_dpj.pdf. Acesso em: 23 nov. 2019.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). **Estudo Comparado Sobre Recursos, Litigiosidade e Produtividade**: a prestação jurisdicional no contexto internacional. Conselho Nacional de Justiça. Departamento de Pesquisas Judiciárias. Brasília: 2011a. Disponível em: https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2011/02/relat_estudo_comp_inter.pdf. Acesso em: 9 ago. 2020.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). **Justiça em Números 2019**. Conselho Nacional de Justiça. Brasília, 2019. Disponível em: https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/conteudo/arquivo/2019/08/justica_em_numeros20190919.pdf. Acesso em: 9 ago. 2020.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). **Justiça em Números 2020**. Conselho Nacional de Justiça. Brasília, 2020. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2020/08/WEB-V3-Justi%C3%A7a-em-N%C3%BAmoros-2020-atualizado-em-25-08-2020.pdf>. Acesso em: 11 jan. 2021.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). **Relatório Analítico Propositivo Justiça Pesquisa. Políticas Públicas do Poder Judiciário**. Uma análise quantitativa e qualitativa do impacto da implementação do processo judicial eletrônico (Pje) na produtividade dos tribunais. Conselho Nacional de Justiça. Brasília: 2018. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/22051>. Acesso em: 8 ago. 2020.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). Resolução nº 125 de 29 de novembro de 2010. **Diário de Justiça Eletrônico** de 1/12/2010. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/files/compilado160204202007225f1862fcc81a3.pdf>. Acesso em: 11 ago. 2020.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). Resolução nº 174 de 12 de abril de 2013. **Diário de Justiça Eletrônico** de 16/4/2013. Disponível em:

[https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/atos-normativos?documento=1723#:~:text=Disp%C3%B5e%20sobre%20a%20atividade%20de,Estados%20e%20do%20Distrito%20Federal.&text=DA%20SELE%C3%87%C3%83O-,Art.,\(dois\)%20anos%20de%20experi%C3%Aancia](https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/atos-normativos?documento=1723#:~:text=Disp%C3%B5e%20sobre%20a%20atividade%20de,Estados%20e%20do%20Distrito%20Federal.&text=DA%20SELE%C3%87%C3%83O-,Art.,(dois)%20anos%20de%20experi%C3%Aancia). Acesso em: 21 set. 2020.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). Resolução nº 194 de 26 de maio de 2014. **Diário de Justiça Eletrônico** de 28/5/2014. Disponível em: https://atos.cnj.jus.br/files/resolucao_comp_194_26052014_05092019161735.pdf. Acesso em: 11 abr. 2021.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). Resolução nº 235 de 13 de julho de 2016. **Diário de Justiça Eletrônico** de 14/7/2016. Disponível em: https://atos.cnj.jus.br/files/resolucao_comp_235_13072016_08072019173654.pdf. Acesso em: 11 set. 2020.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). Resolução nº 325 de 29 de junho de 2020. **Diário de Justiça Eletrônico** de 30/6/2020. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/files/original182343202006305efb832f79875.pdf>. Acesso em: 7 jan. 2021.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). **XII Encontro Nacional do Poder Judiciário. Metas Nacionais para 2019**. Foz do Iguaçu/PR. Dias 3 e 4 de dezembro de 2018. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2019/08/6bc995b76a92dd1823bef8b9a4fc51dd.pdf>. Acesso em: 29 nov. 2019.

CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO (CSJT). Ato nº 193 de 9 de outubro de 2008. **Diário Eletrônico da Justiça do Trabalho** de 13/10/2008. Disponível em: https://juslaboris.tst.jus.br/bitstream/handle/20.500.12178/1483/2008_ato0193_csjt_rep04_compilado.pdf?sequence=15&isAllowed=y. Acesso em: 27 nov. 2019.

CONSULTATIVE COUNCIL OF EUROPEAN JUDGES (CCJE). **Opinion nº 6 (2004) of the Consultative Council of European Judges (CCJE) to the attention of the committee of ministers of the council of europe on fair trial within a reasonable time and judge's role in trials taking into account alternative means of dispute settlement**. Strasbourg, November, 2004. Disponível em: <https://rm.coe.int/168074752d>. Acesso em: 8 ago. 2020.

CONSULTATIVE COUNCIL OF EUROPEAN JUDGES (CCJE). **Opinion nº 22 (2019) of the Consultative Council of European Judges (CCJE). The Role of Judicial Assistants**. Strasbourg, November, 2019. Disponível em: <https://rm.coe.int/opinion-22-ccje-en/168098eeeb>. Acesso em: 9 ago. 2020.

CORREA, Priscila P. Costa; MORAES, Vânia Cardoso André. Excesso de Litigância e Demandas Repetitivas: um Desafio para o Judiciário Brasileiro. **Revista Consinter**, [s. l.], ano III, n. V, 2017. Disponível em: <https://revistaconsinter.com/revistas/ano-iii-numero-v/protecao-dos-interesses-coletivos-e-difusos-especial-consideracao-a-tutela-do-meio-ambiente/excesso-de-litigancia-e-demandas-repetitivas-um-desafio-para-o-judiciario-brasileiro/>. Acesso em: 11 ago. 2020.

COUNCIL OF EUROPE COMMITTEE OF MINISTERS. **Recommendation No. R (86) 12 of the Committee of Ministers to member states concerning measures to prevent and reduce the excessive workload in the courts.** Adopted by the Committee of Ministers on 16 September 1986 at the 399th meeting of the Ministers' Deputies, [s. l.], 1986. Disponível em: <https://rm.coe.int/16804f7b86>. Acesso em: 8 ago. 2020.

CUNHA, Leonardo Carneiro da. **A fazenda pública em juízo.** 15ª edição rev., atual. e ampl. – Rio de Janeiro: Forense, 2018.

DAMÁSIO, Antônio R. **O erro de descartes:** emoção, razão e cérebro humano. 3ª Ed. São Paulo: Companhia das Letras, 2012.

DANZIGER, Shai; LEVAV, Jonathan. AVNAIM-PESSO, Liora. Extraneous factors in judicial decisions. **PNAS**, [s. l.], v. 108, n. 17, 2011. Disponível em: <https://www.pnas.org/content/pnas/108/17/6889.full.pdf>. Acesso em: 15 fev. 2020.

DA ROS, Luciano. O custo da Justiça no Brasil: uma análise comparativa exploratória. **Newsletter. Observatório de elites políticas e sociais do Brasil. NUSP/UFPR**, [s. l.], v. 2, p. 1-15, 2015. Disponível em: <http://observatory-elites.org/wp-content/uploads/2012/06/newsletter-Observatorio-v.-2-n.-9.pdf>. Acesso em: 10 ago. 2020.

DA ROS, Luciano; TAYLOR, Matthew. Opening the Black Box: Three Decades of Reforms to Brazil's Judicial System. **School of International Service Research Paper No. 2017-3**, [s. l.], 2017. Disponível em: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3028731. Acesso em: 15 ago. 2020.

DAKOLIAS, Maria. **Court Performance Around the World: A Comparative Perspective** / Maria Dakolias. Word Bank Technical Paper nº 430. The Word Bank. Washington, D.C. 1999. Disponível em: <http://documents1.worldbank.org/curated/en/639261468758377643/pdf/multi-page.pdf>. Acesso em: 9 ago. 2020.

DIREITO, Carlos Alberto Menezes. A Decisão Judicial. **Revista da EMERJ**, [s. l.], v. 3, n.1, 2000. Disponível em: https://www.emerj.tjrj.jus.br/revistaemerj_online/edicoes/revista11/revista11_24.pdf. Acesso em: 22 ago. 2020.

DORSEN, Norman. Law Clerks in Appellate Courts in The United States. **The Modern Law Review**, [s. l.], v. 26, 1963. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/j.1468-2230.1963.tb00712.x>. Acesso em: 5 set. 2020.

DUARTE, Fernanda; BAPTISTA, Bárbara Gomes Lupetti; IORIO FILHO, Rafael Mario. Uma gramática das decisões judiciais: “o que falar quer dizer” e o que não dizer quer falar? In: JAPIASSÚ, Carlos Eduardo A.; MELLO, Cleyson de Moraes; REBELO, Leonardo (coordenadores). **Direito Pesquisa e Inovação** – Estudos em homenagem ao professor Maurício Jorge Pereira da Mota/ Carlos Eduardo A. Japiassú, Cleyson de Moraes Mello e Leonardo Rebelo (coordenadores), Juiz de Fora: Editar Editora Associada Ltda, 2016. p. 35-54. Disponível em:

https://www.academia.edu/27943395/UMA_GRAM%C3%81TICA_DAS_DECIS%C3%95ES_JUDICIAIS_O_QUE_FALAR_QUER_DIZER_E_O_QUE_N%C3%83O_DIZER_QUER_FALAR. Acesso em: 6 jan. 2021.

DUARTE, Fernanda; IORIO FILHO, Rafael Mario. Uma gramática das decisões judiciais: mesmos casos, decisões desiguais. *In: Escritos sobre direito, cidadania e processo [livro eletrônico]: discursos e práticas: Volume 3: acesso à justiça e aos direitos / Organizadores Fernanda Duarte... [et. Al.]*. Niterói, RJ : Núcleo de Ciências do Poder Judiciário, 2020. p. 201-326. Disponível em: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3738290. Acesso em: 8 jan. 2021.

ESCOLA NACIONAL DE FORMAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO DE MAGISTRADOS (ENFAM). Resolução nº 2 de 8 de junho de 2016. **Diário de Justiça Eletrônico** de 13/6/2016. Disponível em: https://bdjur.stj.jus.br/jspui/bitstream/2011/102269/Res_2_2016_enfam_Atualizado2.pdf . Acesso em: 9 set. 2020.

ENGLISH, Birte; MUSSWEILER, Thomas; STRACK, Fritz. Playing Dice With Criminal Sentences: The Influence of Irrelevant Anchors on Experts' Judicial Decision Making. **Personality & social psychology bulletin**, [s. l.], 32. 188-200, 2006. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/7389517_Playing_Dice_With_Criminal_Sentences_The_Influence_of_Irrelevant_Anchors_on_Experts'_Judicial_Decision_Making. Acesso em: 22 ago. 2020.

EUROPEAN COMMISSION FOR THE EFFICIENCY OF JUSTICE (CEPEJ) **European judicial systems. Efficiency and quality of justice**. CEPEJ STUDIES Nº 26. Edition 2018 (data 2016), [s. l.], 2018. Disponível em: <https://rm.coe.int/rapport-avec-couv-18-09-2018-en/16808def9c>. Acesso em: 9 ago. 2020.

EUROPEAN COURT OF HUMAN RIGHTS (ECHR), **Case Pedro Ramos v. Switzerland**, N. 10111/06, Strasbourg, 14/10/2010, 2010. Disponível em: [https://hudoc.echr.coe.int/eng#{%22itemid%22:\[%22001-101022%22\]}](https://hudoc.echr.coe.int/eng#{%22itemid%22:[%22001-101022%22]}) Acesso em: 5 set. 2020.

EVANS, Jonathan St. B. T. Dual-Processing Accounts of Reasoning, Judgment, and Social Cognition. **Annual Review of Psychology**, [s. l.], 59:1, 255-278, 2008. Disponível em: <https://sites.ualberta.ca/~francisp/Phil488/EvansDualProcessing2008.pdf>. Acesso em: 25 ago. 2020.

FABRI, Marco. Methodological Issues in the Comparative Analysis of the Number of Judges, Administrative Personnel, and Court Performance Collected by the Commission for the Efficiency of Justice of the Council of Europe. **Oñati Socio-Legal Series**, [s. l.], v. 7, n. 4, 2017. Disponível em: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3040109. Acesso em: 15 ago. 2020.

FALCÃO, Joaquim; CERDEIRA, Pablo; ARGUELHES, Diego. I Relatório do Supremo em Números - O múltiplo Supremo. **RDA -Revista de Direito administrativo**, Rio de Janeiro, v. 262, p. 399-452, jan./abr. 2013. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rda/article/view/8913>. Acesso em: 23 nov. 2019.

FERRAZ, Taís Schilling. Gestão do conhecimento como instrumento para a efetividade do modelo de precedentes: a importância dos centros de inteligência. *In: Estratégias de prevenção de conflitos, monitoramento e gestão de demandas e precedentes/ Conselho da Justiça Federal, Centro de Estudos Judiciários, Centro Nacional de Inteligência da Justiça Federal – Brasília: Centro de Estudos Judiciários, 2018. p. 63-71. Disponível em: http://www.jfsp.jus.br/documentos/administrativo/NUBI/clisp/Notas_tecnicas_do_CNIJF_-_vol_1_-_COMPLETO__2_.pdf. Acesso em: 29 set. 2019.*

FERRAZ JUNIOR, Tércio Sampaio. Da Interpretação da Lei à Interpretação do Direito nas Decisões Judiciais. *In: Seminário Teoria da Decisão Judicial (2014 :Brasília, DF) Seminário Teoria da Decisão Judicial: 23, 24 e 25 de abril de 2014, Brasília, DF / Conselho da Justiça Federal, Centro de Estudos Judiciários; coordenação científica Ricardo Villas Bôas Cueva. – Brasília: CJF, 2014. (Série cadernos do CEJ; 30). p. 62-68. Disponível em: <https://www.cjf.jus.br/cjf/corregedoria-da-justica-federal/centro-de-estudos-judiciarios-1/publicacoes-1/cadernos-cej/seminario-teoria-da-decisao-judicial>. Acesso em: 12 set. 2020.*

FISS, Owen M. The Bureaucratization of the Judiciary. *The Yale Law Journal*, [s. l.], v. 92, n. 8, p. 1442–1468, 1983. Disponível em: https://law.yale.edu/sites/default/files/documents/faculty/papers/The_Bueracratization_of_the_Judiciary.pdf. Acesso em: 8 ago. 2020.

FREDERICK, Shane. Cognitive Reflection and Decision Making. *Journal of Economic Perspectives*, [s. l.], v. 19, n. 4, p. 25-42, 2005. Disponível em: <http://emilkirkegaard.dk/en/wp-content/uploads/Shane-Frederick-Cognitive-Re%EF%AC%82ection-and-Decision-Making.pdf>. Acesso em: 22 ago. 2020.

FREITAS, Vladimir Passos de. A eficiência na administração da Justiça. *Revista da Ajufergs*, [s. l.], n. 3, 2007. Disponível em: <https://www.ajufergs.org.br/arquivos-revista/3/aeficincianaadministraodajustia.pdf>. Acesso em: 11 set. 2020.

FREITAS, Vladimir Passos de. A redefinição das funções dos servidores do judiciário no século XXI. *Consultor Jurídico*, São Paulo, out. 2018. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2018-out-07/segunda-leitura-novas-funcoes-servidores-seculo-xxi>. Acesso em: 24 nov. 2019.

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS DIREITO SP. **Relatório ICJBrasil 1º semestre/2017**. FGV DIREITO SP – Índice de confiança na justiça brasileira – ICJBrasil. Disponível em: https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/19034/Relatorio-ICJBrasil_1_sem_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 13 set. 2020.

GARCIA, Sérgio Renato Tejada. E-Proc e Sustentabilidade. *Revista de Doutrina da 4ª Região*, Porto Alegre, n. 71, abr. 2016. Disponível em: <https://www.tjsc.jus.br/documents/3061010/3179689/eproc+e+sustentabilidade/53719466-3082-f06c-8016-79253b77b505>. Acesso em: 20 set. 2020.

GIGERENZER, Gerd; GAISSMAIER, Wolfgang. Heuristic Decision Making. *Annu. Rev. Psychol*, [s. l.], 62:451–82, 2011. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/49653132_Heuristic_Decision_Making/link/09e4150a8853aa1597000000/download. Acesso em: 20 set. 2020.

GOMES, Adalmir Oliveira; GUIMARAES, Tomas Aquino; AKUTSU, Luiz. Court Caseload Management: The Role of Judges and Administrative Assistants. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 21, n. 5, p. 648-665, 2017. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552017000500648&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 8 ago. 2020.

GOMES, Aldamir de Oliveira; GUIMARÃES, Tomas de Aquino; AKUTSU, Luiz. The Relationship between Judicial Staff and Court Performance: Evidence from Brazilian State Courts. **International Journal for Court Administration**, [s. l.], 8(1), 12–19, 2016. Disponível em: <https://www.iacajournal.org/articles/abstract/10.18352/ijca.214/#>. Acesso em: 8 ago. 2020.

GOMES, Adalmir de Oliveira; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Desempenho no Judiciário. Conceituação, estado da arte e agenda de pesquisa. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 47, n. 2, p. 379 a 402, abr. 2013. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/8063/6852>. Acesso em: 15 ago. 2020.

GUBERT, Jerson Moacir; BORDASCH, Rosane Wanner da Silva. Processamento e gestão das ações de massa – a experiência do projeto de gestão e racionalização das ações de massa (PROGRAM) da comarca de Porto Alegre/RS no processamento de mais de 72.000 ações versando sobre o sistema de pontuação ou *score*. In: MORAES, Vânia Cardoso André de; coordenadora; FERREIRA, Ana Conceição Barbuda... [et al]. **As Demandas Repetitivas e os grandes litigantes: possíveis caminhos para a efetividade do sistema brasileiro**. Brasília: Enfam, 2016. p. 201-219. Disponível em: <https://ww2.stj.jus.br/publicacaoainstitucional//index.php/Coseloenfam/article/view/3280/3222>. Acesso em: 27 nov. 2019.

GUIMARAES, Tomas Aquino; GOMES, Adalmir Oliveira; GUARIDO FILHO, Edson Ronaldo. Administration of justice: an emerging research field. **RAUSP Manag. J.**, São Paulo, v. 53, n. 3, p. 476-482, 2018. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2531-04882018000300476&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 22 ago. 2020.

GUTHRIE, Chris; RACHLINSKI, Jeffrey J.; WISTRICH, Andrew J. Inside the Judicial Mind. **Cornell L. Rev.**, [s. l.], v. 86, 777, 2001. Disponível em: https://pdfs.semanticscholar.org/3d61/3114fb05398f5f8a2d43672a1a14d027edcb.pdf?_ga=2.69066008.841548653.1598120783-810941589.1596891483. Acesso em: 23 ago. 2020.

GUTHRIE, Chris; RACHLINSKI, Jeffrey J.; WISTRICH, Andrew J. Blinking on the Bench: How Judges Decide Cases. **Cornell Law Faculty Publications Paper 917**, [s. l.], 2007. Disponível em: <https://scholarship.law.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1707&context=facpub>. Acesso em: 22 ago. 2020.

GUZMÁN-RINCÓN, Andrés Mauricio. Globalización y reforma del Poder Judicial: Los organismos internacionales y las luchas por la administración de justicia en Colombia. **Pensamiento Jurídico**, [s. l.], n. 35, p. 87-124, 2012. Disponível em: <https://revistas.unal.edu.co/index.php/peju/article/view/38403>. Acesso em: 5 fev. 2020.

HADDAD, Carlos.H.B. Developing Management Skills for Judges. **International Journal for Court Administration**, [s. l.], 11(1), p.3, 2020. Disponível em: <https://www.iacajournal.org/articles/10.36745/ijca.312/>. Acesso em: 9 ago. 2020.

HARRISON, Yvonne; HORNE James A. The impact of sleep deprivation on decision making: a review. **Journal of experimental psychology**, [s. l.], v. 6, n. 3, 236-49, 2000. Disponível em: <https://neuroptimal.com/wp-content/uploads/2019/05/sleep-deprivation.pdf>. Acesso em: 22 ago. 2020.

HOLVAST, Nina L. Considering the consequences of increased reliance on judicial assistants: a study on Dutch courts, **International Journal of the Legal Profession**, [s. l.], v. 20, n. 1 Amsterdam Law School Legal Studies Research Paper No. 2015-29, 2014. Disponível em: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2607443&download=yes. Acesso em: 6 set. 2020.

HOLVAST, Nina. The Power of the judicial assistant/law clerk: looking behind the scenes at courts in the United States, England and Gales, and the Netherlands. **International Journal for Court Administration**, [s. l.], v.7, n. 2, 2016. Disponível em: https://pure.uva.nl/ws/files/25074858/The_power_of_the_judicial_assistant.pdf. Acesso em: 5 set. 2020.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Estimativas da população residente no Brasil e unidades da federação com data de referência em 1º de julho de 2018**. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/populacao/9103-estimativas-de-populacao.html?edicao=22367&t=publicacoes>. Acesso em: 9 ago. 2020.

INTERNATIONAL CONSORTIUM FOR COURT EXCELLENCE. **Global Measures of Court Performance**. Secretariat for the International Consortium for Court. Second Edition, Melbourne, 2018. Disponível em: http://www.courtexcellence.com/___data/assets/pdf_file/0021/7617/global-measures-pre-publication-sep-2018.pdf. Acesso em: 12 ago. 2020.

JONES, John Paul. Some Ethical Considerations for Judicial Clerks. **Geo. J. Legal Ethics**, [s. l.], v. 4, 771, 1991. Disponível em: <https://scholarship.richmond.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1176&context=law-faculty-publications>. Acesso em: 7 set. 2020.

KAHNEMAN, Daniel; **Rápido e devagar: duas formas de pensar** / Daniel Kahneman; tradução Cássio de Arantes Leite. -1ª ed.- Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.

KAHNEMAN, Daniel; TVERSKY, Amos. The psychology of preferences. **Scientific American**, [s. l.], 246(1), 160–173, 1982. Disponível em: <https://psycnet.apa.org/record/1982-22772-001>. Acesso em: 21 set. 2020.

KELEMEN, Katalin. The decision-making process of European constitutional courts. A comparative perspective. **Diritti comparati. Working paper**, [s. l.], v. 1, 2016. Disponível

em: <https://oru.diva-portal.org/smash/get/diva2:1076126/FULLTEXT01.pdf>. Acesso em: 31 ago. 2020.

KENNEY, Sally J. Beyond principals and agents: seeing courts as organizations by comparing référendaires at the European Court of Justice and law clerks at the US Supreme Court. **Comparative Political Studies**, [s. l.], v. 33 n. 5, 2000. Disponível em: <https://journals-sagepub-com.ez24.periodicos.capes.gov.br/doi/pdf/10.1177/0010414000033005002> . Acesso em: 6 set. 2020.

KIRBY, Michael. Judging: reflections on the moment of decision. Charles Sturt University, Fifth National Conference on Reasoning and Decision-making. **WAGGA**, 4 December, 1998. Disponível em: https://www.hcourt.gov.au/assets/publications/speeches/former-justices/kirbyj/kirbyj_charles.htm. Acesso em: 24 ago. 2020.

LARENZ, Karl. **Metodologia da Ciência do Direito**. 3ª edição. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 1997.

LEAL JÚNIOR, Cândido Alfredo Silva. Edição e revisão de textos na perspectiva do juiz e de seus auxiliares na produção de textos judiciais. **Revista de Doutrina TRF4**, Porto Alegre, n. 41, 2011. Disponível em: https://revistadoutrina.trf4.jus.br/index.htm?https://revistadoutrina.trf4.jus.br/artigos/edicao041/candido_junior.html. Acesso em: 21 set. 2020.

LEITER, Brian. Legal Formalism and Legal Realism: What Is the Issue? **University of Chicago Public Law & Legal Theory Working Paper No. 320**, [s. l.], 2010. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/205561946.pdf>. Acesso em: 31 ago. 2020.

LEWANDOWSKI, Andressa. **O Direito em Última instância: uma etnografia do Supremo Tribunal Federal**. 2014. Tese (Doutorado em antropologia social) – Universidade de Brasília, Brasília, 2014. Disponível em: http://www.dan.unb.br/images/doc/Tese_127.pdf. Acesso em: 29 nov. 2019.

LIEBERMAN, Matthew. D. **Reflexive and reflective judgment processes: A social cognitive neuroscience approach**. 2003. Disponível em: <https://www.scn.ucla.edu/pdf/SydneyDM.pdf> Acesso em: 22 ago. 2020.

LIENHARD, Andreas. Performance Assessment in Courts - the Swiss Case - Constitutional Appraisal and Thoughts as to its Organization. **International Journal for Court Administration**, [s. l.], v.6, n. 2, 2014. Disponível em: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2893813. Acesso em: 11 ago. 2020.

LIGÜERRE, Carlos Gómes. **Juízes na Europa: Formação, selecção, promoção e avaliação**. Fundação Francisco Manuel do Santos, Lisboa, 2014. Disponível em: <https://www.ffms.pt/FileDownload/01a3df5c-2d50-42c7-b4ef-27aca3e90aa3/juizes-na-europa>. Acesso em: 11 ago. 2020.

MAK, Elaine. The European Judicial Organisation in a New Paradigm: The Influence of Principles of ‘New Public Management’ on the Organisation of the European Courts. **European Law Journal**, [s. l.], 14(6): 718 – 734, 2008. Disponível em:

https://www.researchgate.net/publication/227730088_The_European_Judicial_Organisation_in_a_New_Paradigm_The_Influence_of_Principles_of_'New_Public_Management'_on_the_Organisation_of_the_European_Courts. Acesso em: 9 ago. 2020.

MARINONI, Luiz Guilherme. **Novo Código de Processo Civil comentado** / Luiz Guilherme Marinoni, Sérgio Cruz Arenhart, Daniel Mitidiero. 3ª ed. atual. E ampl. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2017.

MARMELSTEIN, George. **Discriminação por preconceito implícito**/ George Marmelstein. Salvador: Editora JusPodivm, 2021.

MASICAMPO, EJ; BAUMEISTER, RF. Toward a physiology of dual-process reasoning and judgment: lemonade, willpower, and expensive rule-based analysis. **Psychol Sci**, [s. l.], v. 19, n. 3, 255-260, 2008. Disponível em: <http://users.wfu.edu/masicaej/MasicampoBaumeister2008PsychSci.pdf>. Acesso em: 22 ago. 2020.

MASON, Anthony. The Nature of the Judicial Process and Judicial Decision-Making. *In: A Matter of Judgment: Judicial Decision-making and Judgment Writing*. v. 2, Education Monograph Series, Editor Ruth Sheard, Judicial Commission of New South Wales, Judicial Commission of New South Wales, 2003. p. 1-14. Disponível em: <https://www.judcom.nsw.gov.au/wp-content/uploads/2016/07/education-monograph-2.pdf> . Acesso em: 24 ago. 2020.

MASON, Keith. Unconscious Judicial Prejudice. *In: A Matter of Judgment: Judicial Decision-making and Judgment Writing*. v. 2, Education Monograph Series, Editor Ruth Sheard, Judicial Commission of New South Wales, Judicial Commission of New South Wales, 2003. p. 27-42. Disponível em: <https://www.judcom.nsw.gov.au/wp-content/uploads/2016/07/education-monograph-2.pdf>. Acesso em 24 ago 2020.

MCCREE JR., Wade H. Bureaucratic Justice: An Early Warning. **University of Pennsylvania Law Review**, [s. l.], v. 129, n. 4, 1981. Disponível em: https://scholarship.law.upenn.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=4752&context=penn_law_review. Acesso em: 15 ago. 2020.

MCKASKLE, Paul L. The European Court of Human Rights: What It Is, How It Works, and Its Future. **University of San Francisco Law Review**, [s. l.], v. 40, 1, 2005. Disponível em: <https://repository.usfca.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1144&context=usflawreview> . Acesso em: 9 ago. 2020.

MCLACHLIN, Beverley. Judicial Impartiality: The Impossible Quest? *In: A Matter of Judgment: Judicial Decision-making and Judgment Writing*. v. 2, Education Monograph Series, Editor Ruth Sheard, Judicial Commission of New South Wales, Judicial Commission of New South Wales, [s. l.], 2003. Disponível em: <https://www.judcom.nsw.gov.au/wp-content/uploads/2016/07/education-monograph-2.pdf>. Acesso em: 24 ago. 2020.

MELLO, Patrícia Perrone Campos; BARROSO, Luis Roberto. Trabalhando com uma nova lógica: a ascensão dos precedentes no direito brasileiro. **Revista da AGU**, Brasília-DF,

v.15, n. 3, p. 09-52, jul/set, 2016. Disponível em:
<https://seer.agu.gov.br/index.php/AGU/article/view/854/730>. Acesso em: 19 nov. 2019.

MENDES, Aluisio Gonçalves de Castro; SILVA, Larissa Clare Pochmann da. Breves notas sobre a conciliação no código de processo civil. **Revista Eletrônica de Direito Processual – REDP**, Rio de Janeiro. Ano 12, v. 19, n. 3, 2018. Disponível em: <https://www.e-publicacoes.uerj.br/index.php/redp/article/view/39170/27439>. Acesso em: 24 nov. 2019.

MENDES, Gilmar Ferreira; STRECK, Lênio Luiz. Art. 92. São órgãos do Poder Judiciário. *In*: CANOTILHO, José Joaquim Gomes; MENDES, Gilmar Ferreira; SARLET, Ingo Wolfgang; STRECK, Lênio Luiz. **Comentários à Constituição do Brasil**. 2ª edição, São Paulo: Saraiva, 2018. p. 2498-2507.

MINISTRA Carmem Lúcia anuncia início de funcionamento do projeto Victor, de inteligência artificial. **Notícias STF**, Brasília, ago., 2018. Disponível em:
<http://www.stf.jus.br/portal/cms/verNoticiaDetalhe.asp?idConteudo=388443>. Acesso em: 25 nov. 2019.

MORAES, Vânia Cardoso André de. Centro nacional (e locais) de inteligência da justiça federal: um sistema organizacional para a construção de uma instituição eficaz e inclusiva em todos os níveis. *In*: **Estratégias de prevenção de conflitos, monitoramento e gestão de demandas e precedentes**/ Conselho da Justiça Federal, Centro de Estudos Judiciários, Centro Nacional de Inteligência da Justiça Federal – Brasília: Centro de Estudos Judiciários, 2018. p. 13-35. Disponível em:
http://www.jfsp.jus.br/documentos/administrativo/NUBI/clisp/Notas_tecnicas_do_CNIJF_-_vol_1_-_COMPLETO__2_.pdf. Acesso em: 28 nov. 2019.

NAÇÕES UNIDAS (ONU). **Declaração Universal dos Direitos Humanos**. Assembleia Geral da Nações Unidas em Paris, 10 dez. 1948. Disponível em:
<https://nacoesunidas.org/wp-content/uploads/2018/10/DUDH.pdf>. Acesso em: 20 set. 2020.

NAÇÕES UNIDAS (ONU). Escritório Contra Drogas e Crime (Unodc). **Comentários aos Princípios de Bangalore de Conduta Judicial** / Escritório Contra Drogas e Crime; tradução de Marlon da Silva Malha, Ariane Emílio Kloth. – Brasília: Conselho da Justiça Federal, 2008. Disponível em: https://www.unodc.org/documents/lpo-brazil/Topics_corruption/Publicacoes/2008_Comentarios_aos_Principios_de_Bangalore.pdf. Acesso em: 9. ago. 2020.

NOGUEIRA, Eliane Garcia. **Sistema de gestão de unidade judicial** / Eliane Garcia Nogueira. – Porto Alegre: Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul, Departamento de Artes Gráficas, 2011. Disponível em:
https://www.tjrs.jus.br/export/poder_judiciario/tribunal_de_justica/corregedoria_geral_da_justica/colecao_administracao_judiciaria/doc/CAJ13.pdf. Acesso em: 9 ago. 2020.

NOVO presidente da ANAMATRA critica ritmo “fordista” de produção judiciária. **Consultor Jurídico**, São Paulo, maio, 2017. Disponível em:
<https://www.conjur.com.br/2017-mai-31/presidente-anamatra-critica-ritmo-fordista-juizes>. Acesso em: 25 nov. 2019.

NUGENT, Donald C. Judicial Bias. **Clev. St. L. Rev.**, [s. l.], v. 42, 1, 1994. Disponível em: <https://engagedscholarship.csuohio.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1694&context=clevstlr> ev. Acesso em: 23 ago. 2020.

NUNES, Dierle. **Desconfiando da imparcialidade dos sujeitos processuais**/ Dierle Nunes, Natanael Lud, Flavio Quinaud Pedron. 2 ed. rev., atual. e ampl. Salvador: Editora JusPodivm, 2020.

PEPPERS, Todd C., GILES, Micheal W., TAINER-PARKINS, Bridget. Inside Judicial Chambers: How Federal District Court Judges Select and Use Their Law Clerks. **Albany Law Review**, [s. l.], v. 71, 623, 2008. Disponível em: <https://www.ohsd.uscourts.gov/sites/ohsd/files/How%20Judges%20Select%20and%20Use%20Their%20Law%20Clerks.pdf> . Acesso em: 7 set. 2020.

PEPPERS, Todd C.; ZORN, Christopher. Law Clerk Influence on Supreme Court Decision Making: An Empirical Assessment. **DePaul L. Rev.**, [s. l.], v.58, 51, 2008. Disponível em: <https://via.library.depaul.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1203&context=law-review>. Acesso em: 7 set. 2020.

PERLINGEIRO, Ricardo. Desafios contemporâneos da justiça administrativa na América Latina. **Rev. Investig. Const.**, Curitiba, v. 4, n. 1, p. 167-205, Apr. 2017. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2359-56392017000100167&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 6 jan. 2021.

PERLINGEIRO, Ricardo. Funções Administrativas de Implementação, Controle de Decisões Administrativas e Proteção de Direitos (Administrative Functions of Implementation, Control of Administrative Decisions and Rights Protection) (November 19, 2020). In: PERLINGEIRO, Ricardo; DUARTE, Fernanda; IORIO, Rafael. **Estudos sobre Justiça Administrativa**. Niterói: Nupej, 2020. p. 22-57, Disponível em: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3725898. Acesso em: 6. jan. 2021.

POSNER, Richard A. **Cómo Deciden los Jueces**. Traducción: Victória Roca Pérez, Madrid, Marcial Pons, 2011.

POSNER, Richard A. Diary: Entry 1, **SLATE**, (jan. 14, 2002, 11:46 AM). Disponível em: <https://slate.com/human-interest/2002/01/richard-a-posner-entry-1.html> Acesso em: 7 set 2020.

PRADO, Lúcia Reis de Almeida. **O juiz e a emoção**: aspectos da lógica da decisão judicial. 5. ed. — São Paulo: LTr, 2010.

RACHLINSKI, Jeffrey J.; GUTHRIE, Chris; WISTRICH, Andrew J. Inside the Bankruptcy Judge's Mind. **Cornell Law Faculty Publications Paper 1084**, [s. l.], 2006. Disponível em: <https://scholarship.law.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1708&context=facpub>. Acesso em: 23 ago. 2020.

REHNQUIST, William H. Remarks On The Process Of Judging. **Wash. & Lee L. Rev.** [s. l.], v.49, 263, 1992. Disponível em: <https://scholarlycommons.law.wlu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1860&context=wlulr>. Acesso em: 31 ago. 2020.

REIS, Wanderlei José dos. Juiz-Gestor: um novo paradigma. **Revista Jurídica UNIGRAN**. Dourados, MS, v. 12, n. 24, 2010. Disponível em: https://www.unigran.br/dourados/revista_juridica/ed_anteriores/24/artigos/artigo05.pdf Acesso em: 11 ago. 2020.

RIBEIRO, Leandro Molhano; ARGUELHES, Diego Werneck. Preferências, Estratégias e Motivações: Pressupostos institucionais de teorias sobre comportamento judicial e sua transposição para o caso brasileiro. **Revista Direito e Práxis**, [s.l.], v. 4, n. 2, p. 85-121, 2013. Disponível em: <https://www.e-publicacoes.uerj.br/index.php/revistaceaju/article/view/7503/6366>. Acesso em: 20 set. 2020.

ROSENTHAL, Jeffrey S.; YOON, Albert H. Judicial Ghostwriting: Authorship on the Supreme Court. **Cornell L. Rev.**, [s. l.], v.96, 1307, 2011. Disponível em: <https://scholarship.law.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=3220&context=clr>. Acesso em: 7 set. 2020.

RUBIN, Alvin B. Bureaucratization of the Federal Courts: The Tension between Justice and Efficiency, 55 **Notre Dame L. Rev.**, [s. l.], 648, 1980. Disponível em: <https://scholarship.law.nd.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2568&context=ndlr>. Acesso em: 9 ago. 2020.

SANTOS, Boaventura de Souza. **Por uma revolução democrática da justiça**. 3ª edição, São Paulo: Cortez, 2011.

SCHÜNEMANN, Bernd. O juiz como um terceiro manipulado no processo penal? Uma confirmação empírica dos efeitos perseverança e correspondência comportamental. **Revista Liberdades**, [s. l.], n. 11, 2012. Disponível em: http://www.revistaliberdades.org.br/site/outrasEdicoes/outrasEdicoesExibir.php?rcon_id=140. Acesso em: 2 set. 2020.

SCHWARZ, Norbert; CLORE, Gerald L. Mood, Misattribution, and Judgments of Well-Being: Informative and Directive Functions of Affective States. **Journal of Personality and Social Psychology**, [s. l.], v. 45, n. 3, 513-523, 1983. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Gerald_Clore/publication/232567944_Mood_Misattribution_and_Judgments_of_Well-Being_Informative_and_Directive_Functions_of_Affective_States/links/5be2e52f4585150b2ba57c8b/Mood-Misattribution-and-Judgments-of-Well-Being-Informative-and-Directive-Functions-of-Affective-States.pdf. Acesso em: 24 ago. 2020.

SIMÕES, Higyna Josita. Educação para a formação de juízes-gestores: um novo paradigma para um judiciário em crise. **AMPB. Associação dos Magistrados da Paraíba**. Disponível em: <http://www.ampb.org.br/artigos/educacao%252520para%252520formacao%252520de%252520juizes-gestores%252520um%252520novo%252520paradigma%252520para%252520um%252520judiciario%252520em%252520crise/54>. Acesso em: 11 ago. 2020.

SOUZA, Artur Cesar de. **A Parcialidade Positiva do Juiz**; Editora Revista dos Tribunais, 2008.

STRAS, David R. Keynote Address: Secret Agents: Using Law Clerks Effectively. **Marq. L. Rev.**, [s. l.], v. 98, 151, 2014. Disponível em: <https://scholarship.law.marquette.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=5218&context=mulr> . Acesso em: 7 set. 2020.

STRAS, David R.; SYKES, Diane S.; WYNN JR, James A. Panel Discussion: Judges' Perspectives on Law Clerk Hiring, Utilization, and Influence. **Marq. L. Rev.** [s. l.], v. 98, 441, 2014. Disponível em: <https://scholarship.law.marquette.edu/cgi/viewcontent.cgi?referer=https://www.google.com/&httpsredir=1&article=5228&context=mulr>. Acesso em: 3 set. 2020.

STRECK, Lênio Luiz. Juiz não é gestor nem gerente. Ele deve julgar. E bem! **Consultor Jurídico**. São Paulo, ago. 2013. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2013-ago-08/senso-incomum-juiz-nao-gestor-nem-gerente-juiz-julgar-bem>. Acesso em: 24 nov. 2019.

SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA (STJ). Resolução nº 8, de 13 de novembro de 2009. **Boletim de serviço do STJ** de 13/11/2009. Disponível em: <http://bdjur.stj.jus.br/dspace/handle/2011/25640>. Acesso em: 8 set. 2020.

SUPREMO TRIBUNAL FEDERAL (STF). **Estatísticas do STF**. Secretaria de Gestão Estratégica. Disponível em: <http://www.stf.jus.br/portal/cms/verTexto.asp?servico=estatistica&pagina=decisoeginicio>. Acesso em: 11 ago. 2020.

SUPREMO TRIBUNAL FEDERAL (STF). **Juízes Convocados – Posição em 31/07/2020**. Disponível em: <https://www.stf.jus.br/arquivo/cms/transparenciaMagistradoConvocado/anexo/TransparenciaMagistradosConvocados.pdf>. Acesso em: 21 set. 2020.

SUPREMO TRIBUNAL FEDERAL (STF). Portaria conjunta nº 3, de 31 de maio de 2007. **Diário Oficial** de 05/06/2007. Disponível em: <http://www.stf.jus.br/ARQUIVO/NORMA/PORTARIACONJUNTAGP003-2007.PDF>. Acesso em: 8 set 2020.

SUPREMO TRIBUNAL FEDERAL (STF). Resolução nº 413, de 1 de outubro de 2009. **Diário de justiça** de 5/10/2009. Disponível em: <http://www.stf.jus.br/ARQUIVO/NORMA/RESOLUCAO413-2009.PDF>. Acesso em: 21 set. 2020.

SUPREMO TRIBUNAL FEDERAL (STF). Resolução nº 592, de 31 de agosto de 2016. **Diário de justiça** de 12/9/2016. Disponível em: https://www.stf.jus.br/arquivo/cms/intranetNavegacao/anexo/Codigo_de_etica/CdigodeticaSTFResolu592de2016.PDF. Acesso em: 8 set. 2020.

SUPREMO TRIBUNAL FEDERAL (STF). Resolução nº 697, de 6 de agosto de 2020. **Diário de justiça** de 7/8/2020. Disponível em:

<http://www.stf.jus.br/arquivo/cms/noticiaNoticiaStf/anexo/DJE198.pdf>. Acesso em: 11 set. 2020.

SUNSTEIN, Cass R.; JOLLS, Christine. The Law of Implicit Bias. **John M. Olin Program in Law and Economics Working Paper No. 289**, [s. l.], 2006. Disponível em: https://chicagounbound.uchicago.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1542&context=law_and_economics. Acesso em: 31 ago. 2020.

SWANSON, Rick A.; WASBY, Stephen L. Good Stewards: Law Clerk Influence in State High Courts. **The Justice System Journal**, [s. l.], v. 29, n. 1, 2008. Disponível em: https://www.ncsc.org/___data/assets/pdf_file/0022/17266/good-stewards-law-clerk-influence.pdf. Acesso em: 4 set. 2020.

TABAK, Benjamin Miranda; PRESTES, Fabyano Alberto Stalschmidt. O custo da justiça à luz das modernas técnicas de gestão judicial e da análise comportamental do direito. **Revista Jurídica**, Curitiba, v. 03, n. 48, p. 458-481, 2017. Disponível em: http://www.mpsp.mp.br/portal/page/portal/documentacao_e_divulgacao/doc_biblioteca/bibli_servicos_produtos/bibli_informativo/bibli_inf_2006/Rev-Juridica-UNICURITIBA_n.48.20.pdf. Acesso em: 20 set. 2019.

TRIBUNAL REGIONAL FEDERAL DA 4ª REGIÃO (TRF4). Resolução nº 101, de 29 de novembro de 2018. **Diário eletrônico da justiça federal da 4ª região** de 30/11/2018. Disponível em: https://www.trf4.jus.br/trf4/diario/visualiza_documento_adm.php?orgao=1&id_materia=3008282&reload=false. Acesso em: 21 set. 2020.

TUMONIS, Vitalius. Legal realism & judicial decision-making. **JURISPRUDENCE**, [s. l.], 19(4), p. 1361–1382, 2012. Disponível em: https://www.mruni.eu/upload/iblock/e5f/008_tumonis.pdf. Acesso em: 31 ago. 2020.

TVERSKY, Amos; KAHNEMAN, Daniel. Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases. **Science**, [s. l.], v.185, Issue 4157, p. 1124-1131, 1974. Disponível em: <https://science.sciencemag.org/content/185/4157/1124/tab-pdf>. Acesso em: 31 ago. 2020.

UNITED STATES COURTS. **Code of Conduct for Judicial Employees**. March 12, 2019. Disponível em: https://www.uscourts.gov/sites/default/files/code_of_conduct_for_judicial_employees_effective_march_12_2019_0.pdf. Acesso em: 7 set. 2020.

UNITED STATES COURTS. **Code of Conduct for United States Judges**. March 12, 2019. Disponível em: https://www.uscourts.gov/sites/default/files/code_of_conduct_for_united_states_judges_effective_march_12_2019.pdf. Acesso em: 7 set. 2020.

VERISSIMO, Marcos Paulo. A constituição de 1988, vinte anos depois: suprema corte e ativismo judicial "à brasileira". **Rev. direito GV**, São Paulo, v. 4, n. 2, p. 407-440, Dec. 2008. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1808-24322008000200004&script=sci_abstract&tlng=pt. Acesso em: 31 ago. 2020.

VERONESE, Alexandre; CIPRIANO, Najara de Paula; GONÇALVES, Nicolle Wagner; OLIVEIRA, Paloma da Costa. Vida de Assessor: as funções de assessoria judiciária em tribunais superiores no Brasil e nos Estados Unidos em perspectiva comparada.

Contemporânea, [s. l.], v. 7, n. 2, p. 365-390, 2017. Disponível em:

<http://www.contemporanea.ufscar.br/index.php/contemporanea/article/view/572>. Acesso em: 24 nov. 2019.

VIVIAN, Sheron Garcia. **Virtualização processual e a reestruturação organizacional do Poder Judiciário no Rio Grande do Sul**/ Sheron Garcia Vivian – Porto Alegre: Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul, Departamento de Suporte Operacional, 2019. Disponível em:

https://www1.tjrs.jus.br/export/poder_judiciario/tribunal_de_justica/corregedoria_geral_da_justica/colecao_administracao_judiciaria/doc/CAJ15.pdf. Acesso em: 25 nov. 2019.

WAHLBECK, Paul J.; SPRIGGS II, James F.; SIGELMAN, Lee. Ghostwriters on the Court? A Stylistic Analysis of U.S. Supreme Court Opinion Drafts. **American Politics Research**, [s. l.], v. 30, n. 2, 166-92, 2002. Disponível em: <https://journals-sagepub-com.ez24.periodicos.capes.gov.br/doi/pdf/10.1177/1532673X02030002003> . Acesso em: 12 set. 2020.

WAMBIER, Luiz Rodrigues; RODRIGUES, Dayane Venâncio de Oliveira. Incidente de resolução de demandas repetitivas: aspectos gerais e admissibilidade no TJDF, TJSP, TJRJ, TJRS e TJPR. **Revista Eletrônica de Direito Processual – REDP**, Rio de Janeiro, ano 13, v. 20, n. 1, 2019. Disponível em: <https://www.e-publicacoes.uerj.br/index.php/redp/article/view/42213/29255>. Acesso em: 24 nov. 2019.

WASBY, Stephen L. Clerking For An Appellate Judge: A Close Look. **Seton Hall Circuit Review**, [s. l.], v. 5, 19, 2008. Disponível em:

https://scholarship.shu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1014&context=circuit_review . Acesso em: 7 set. 2020.

WEINBERG, Jill D; NIELSEN, Laura Beth. Examining Empathy: Discrimination, Experience, and Judicial Decisionmaking. **University of Southern California Law Review**, [s. l.], vol. 85:313, 2012. Disponível em:

http://www.americanbarfoundation.org/uploads/cms/documents/weinberg_nielsen_-_examining_empathy.pdf. Acesso em: 22 ago. 2020.

WOJCIECHOWSKI, Paola Bianchi. **Vieses da justiça: como as heurísticas e vieses operam nas decisões penais e a atuação contraintuitiva** / Paola Bianchi Wojciechowski. Alexandre Moraes da Rosa. Emodara: Florianópolis, 2018.

WORLD BANK. **Improving the Performance of Justice Institutions**. Colômbia: The World Bank, 2011. Disponível em:

<http://documents1.worldbank.org/curated/en/244521468230960192/pdf/637250WP0Impro00Box0361524B0PUBLIC0.pdf>. Acesso em: 15 ago. 2020.

XIMENES, Julia Maurmann (Coord.). **Índice de Desempenho da Justiça IDJus 2013 e Estudo comparado sobre a evolução do Judiciário 2010 - 2013: relatório de pesquisa**. Brasília: IDP, 2015. Disponível em: <https://repositorio.idp.edu.br/handle/123456789/1766> . Acesso em: 12 ago. 2020.

ZAFFARONI, Eugenio Raul. **Estructuras Judiciales**. Ediar: Buenos Aires, 1994.